

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إيليزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أثر أدوات التحليل الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة بريد الجزائر لولاية إيليزي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين: تومي ملاك الرحمان

ـ جريري أم هاني

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
شين خثير	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
أية بولحبال	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا ومقررا
إيمان ببه	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023\2024

الله

من قال أنا "لهما".

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون،

لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان مخفوا بالتسييلات،

لكني فعلتها و نلتها.

لحمده، حبا و شكرا و امتنانا، الذي بفضلها، ها أنا اليوم أنظر إلى حلم طال وانتظاره و قد أصبح واقعا افتخر به.

إلى ملاكي الطاهر، و قوتي بعد الله، و دعمتي الأولى والأبدية "مسي"

وهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحيتك لما كان له وجود ممتنة لأن الله قد اصطفاك لي من البشر أما يا خير سند و عوض.

إلى من لا يتحمل قلبه وق الشوكة فيا ولا تنام له عين و أنا مستيقظة

إلى من كان لي إخا و صديقا و حبيبا و ملاذا آمنا من أذى الدنيا "مسي".

وخويا (بلال و رحمة) وهديكما هذا النجاح سائلة المولى أن يقدرني أن أكون في خد متكما دائما يا نور عيني.

عائلتي الجميلة كل باسمه و مقامه

إلى تلك الروح الجميلة خلف القضبان أطلق الله سراحك و جمعنا بك قريبا لطالما كنت لي سند و لولت خالي الحبيب لا غيبك الله عنا

صديقاتي اللواتي أشعلن أصابعهن شمعا وترن الطريق و قدمن من الدعم ما يلزم لإكمال المشوار

و ساتنتي الأعزاه الذين كانوا خير دليل لنا في هذا الدرب و فقم الله في محامكم النبيلة

جموري أم هاني

الإهداء

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، ووقَّرها في كتابه العزيز

(أُمِّي الحَبِيبَةُ).

إلى خالد الذكر، الذي وفاته المنيّة منذ ثمان سنين، وكان خير مثال لرب الأسرة،

والذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي

(أَبِي المَوْقَر).

إلى من أعتد عليهم في كل كبيرة وصغيرة

(أُخُوتِي المُحَرِّمِينَ).

إلى أصدقائي ومعارفي الذين أُجلُّهم وأحترمهم

وإلى من مرافقني في هذا المشوار العلمي

(أَسَاتِذَتِي الأَعْرَاءَ).

تومي ملاك الرحمان

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

مقدمة:

يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان لجميع من ساهم في إنجاز رسالتنا لماستر إدارة الأعمال والتي حملت عنوان " أثر أدوات التحليل الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة".

أولاً: الشكر لله تعالى

نبدأ بشكر الله تعالى، الذي أكرمنا بنعمة العقل والفهم، ووفّقنا لإتمام هذه الرسالة

ثانياً: الشكر لأولياء الأمور

نشكر أولياء أمورنا، الذين قدّموا لنا كل الدعم والمساندة خلال مسيرتنا الدراسية، وكانوا لنا خير سند وعون.

ثالثاً: الشكر لأساتذتنا

نتقدم بخالص الشكر والتقدير لأساتذتنا الكرام، الذين أفادونا من علمهم وخبراتهم، ووجهونا بالنصح والإرشاد خلال فترة دراستنا..

رابعاً: الشكر لزملائنا

نشكر زملائنا الأعزاء، الذين شاركوا رحلة الدراسة، وساندونا في الأوقات الصعبة..

خامساً: الشكر للجهات الداعمة

نتقدم بالشكر الجزيل للجهات التي دعمت رسالتنا مادياً ومعنوياً، وساهمت في إنجازها..

ختاماً:

أخيراً، لا يسعنا إلا أن نعرب عن خالص شكرنا وتقديرنا لجميع من ذكرناهم أو لم نذكرهم، ممن ساهموا في إنجاز هذه الرسالة.

وأسأل الله تعالى أن ينفع بها العلم والعلماء، وأن يجعلها خالصة لوجهه الكريم.

مع خالص الشكر والتقدير

الملخص

ملخص:

تهدف الدراسة لمعرفة أثر أدوات التحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرار بالمؤسسة حيث تم التطرق إلى مختلف أدوات التحليل الاستراتيجي و معرفة مدى أهميتها وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة حيث تساعد على فهم البيئة الداخلية و الخارجية لها و تحديد الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف.

فقد استندنا على الاستبيان و المقابلة كأداة لجمع المعلومات و تم تحليلها باستعمال spss v22.

خلصت الدراسة بجملة من النتائج أهمها وجود اثر فعال بين أدوات التحليل الاستراتيجي و عملية اتخاذ القرار على البيئتين الداخلية و الخارجية لمؤسسة بريد الجزائر ولاية إيليزي.

الكلمات المفتاحية: التحليل استراتيجي، إتخاذ القرار، الأداء تنافسي، البيئة الإقتصادية، التسيير الإستراتيجي

Keywords: strategic analysis, make decisions, competitive performance , economic environment , strategic management .

ABSTRACT:

The study aims to find out the impact of strategic analysis tools in decision-making in the institution, where the various

Strategic analysis tools and knowing their importance and impact on the decision-making process in the institution, as they help to understand the internal and external environment and identify opportunities, threats, strengths and weaknesses.

The descriptive and analytical methods were relied on to familiarize themselves with the theoretical concepts under study, while the applied side was based on the questionnaire and interview as a tool for collecting information and was analyzed using SPSS v22.

The study concluded with a number of results, the most important of which is the existence of an effective impact between the tools of strategic analysis and the decision-making process on the internal and external environments of Algeria Post, Illizi province.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
إهداء	.I
شكرو عرفان	.II
الملخص	.III
قائمة المحتويات	.IV
قائمة الجداول	.V
قائمة الملاحق	.VI
مقدمة	أ _ ت
11	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة لأدوات التحليل الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرار
	تمهيد
	المبحث الأول: الإطار النظري لأدوات التحليل الاستراتيجي
12	المطلب الأول: عموميات التحليل الاستراتيجي
12	المطلب الثاني: ميكانيزمات التحليل الاستراتيجي
15	المطلب الثالث: أهداف التحليل الاستراتيجي والسلوكيات الاستراتيجية
24	المبحث الثاني: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات
27	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
27	المطلب الثاني: خطوات اتخاذ القرار
28	المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
31	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
34	المطلب الثالث: مميزات الدراسات الحالية
35	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة المؤسسة محل التبرص
36	المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية
37	المطلب الأول: اختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينة وأداة الدراسة
37	المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية
39	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية
40	
41	
41	
43	
45	
45	
46	

50	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول أدوات التحليل الإستراتيجي
51	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول اتخاذ القرارات
51	المبحث الثالث: عرض وتحليل اختبار الفروق واختبار الفرضيات
53	المطلب الأول: اختبار طبيعة توزيع البيانات
54	المطلب الثاني: اختبار الفروق الإحصائية
57	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
60	خلاصة الفصل الثاني
61	
62	
69	الخاتمة
70	قائمة المراجع
73	الملاحق
	الفهرس

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	أهم نقاط التقاطع والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.	1.1
41	معلومات قياس صدق الاستبيان	1.2
43	معلومات قياس صدق الاستبيان(تابع)	2.2
44	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الاستبيان	3.2
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	4.2
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	5.2
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	6.2
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	7.2
49	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل	8.2
50	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع	9.2
51	تحديد مجال المتوسط الحسابي	10.2
51	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	11.2
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي بريد الجزائر لولاية إليزي.	12.2
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي بريد الجزائر لولاية إليزي(تابع).	13.2
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي بريد الجزائر لولاية إليزي(تابع).	14.2
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي بريد الجزائر لولاية إليزي(تابع).	15.2
58	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعده أدوات التحليل الإستراتيجي على اتخاذ القرار	16.2
58	الجدول رقم (17.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية على اتخاذ القرار	17.2
59	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية على اتخاذ القرار	18.2
59	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية معا على اتخاذ القرار	19.2

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1.1	يوضح نموذج الدراسة الذي استخدم لتوضيح العلاقة بين المتغيرين	10
2.1	نظام القيم	16
3.1	نموذج القوى الخمس	19
4.1	نموذج تحليل SWOT	24
1.2	هيكل تنظيمي للمؤسسة محل التريص	40
2.2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	45
3.2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	46
4.2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	48
5.2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	49

مقدمة

توطئة:

ان اتخاذ القرار هو جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية والمهنية للأفراد الإداريين، لكونهم يواجهون باستمرار العديد من التحديات والتغيرات مما يستدعي الحاجة لاتخاذ قرارات متعددة، سواء كانت بسيطة أو معقدة. فالقدرة على اتخاذ قرارات فعالة هي مهارة حاسمة يمكن أن تؤدي إلى نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها المسطرة، كما أن اتخاذ القرار يتيح للمؤسسات الاختيار بين العديد من الاستراتيجيات والعدد الهائل من البدائل لكل استراتيجية، لذا أي مؤسسة ملزمة بتبني توليفة معينة من هذه الاستراتيجيات التي تتلاءم مع رسالتها وأهدافها، فمن هذا المنطلق نجد أن اتخاذ القرار ليس فقط عملية اختيار بين خيارات متعددة، بل هو أيضًا عملية تحليلية تتطلب التقييم والتفكير العميق. لأن القرارات الجيدة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية، بينما القرارات السيئة قد تكون لها عواقب وخيمة.

فالأزمات المالية العالمية التي ظهرت خلال عقد التسعينات وزيادة العولمة والتنافس الشديد على رأس المال وخاصة تسارع الدول في تنمية القطاع الخاص وخصخصة مؤسساتها العامة حالياً، قد دفعت بالكثير من المؤسسات لتبني أفضل الممارسات للوصول إلى أهدافها، حيث يعبر التحكم المؤسسي عن المبادئ التي تشير إلى قدرة إدارة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعظيم ثروتها لتحقيق مصالح مختلف الأطراف، وهو ما يتطلب أن يكون هناك تغيرات مهمة في سياسات الإدارة واستراتيجيات المؤسسة ، وإجراء هذه التغيرات يتطلب مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المؤسسة؛ كما يمثل التحكم المؤسسي إطاراً شمولياً ومتكاملاً لتحليل تأثيرات العوامل ضمن إطار البيئة الداخلية إلى البيئة الخارجية، ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه العوامل بما يحدد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة، وما يتناسب مع نتائج تحليل محيطها خاصة التنافسي و الوظيفي حيث يكون إلزامياً على المسيرين أن يختاروا من بين هذه التوليفات الممكنة للاستراتيجيات أو الاستراتيجية المثلى ، وهذا ما يطلق عليه بالتحليل الاستراتيجي.

الإشكالية الرئيسية:

انطلاقا مما تم التطرق له سابقا سيتم بتسليط الضوء على أدوات التحليل الاستراتيجي لمعرفة مدى فاعلية تطبيقها لدراسة وتشخيص وضعية المؤسسة، واستخدام نتائجها لاتخاذ القرارات المناسبة، فمن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكال الرئيسي التالي: ما تأثير تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي على إتخاذ القرار بمؤسسة بريد الجزائر لولاية إيليزي؟

الأسئلة الفرعية:

وبهدف تسهيل الإجابة على الإشكال الرئيسي للدراسة، والتطرق لجميع جوانب متغيرات موضوع الدراسة، يمكن تقسيمها للأسئلة الفرعية التالية:

- هل أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية تؤثر على اتخاذ القرار بمؤسسة بريد الجزائر لولاية إيليزي؟
- هل أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية تؤثر على اتخاذ القرار بمؤسسة بريد الجزائر لولاية إيليزي؟
- هل أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية معا تؤثر على اتخاذ القرار بمؤسسة بريد الجزائر لولاية إيليزي؟

الفرضيات:

بغرض الوصول لإجابات عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، تم تقديم الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية للإشكالية الرئيسية تنص على أن: تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي يؤثر على إتخاذ القرار بمؤسسة بريد الجزائر لولاية إيليزي؟

- كما تنص الفرضيات الفرعية للسؤالات الفرعية على أن:

- أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية تؤثر على اتخاذ القرار بمؤسسة بريد الجزائر لولاية إيليزي؟
- أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية تؤثر على اتخاذ القرار بمؤسسة بريد الجزائر لولاية إيليزي؟
- أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية معا تؤثر على اتخاذ القرار بمؤسسة بريد الجزائر لولاية إيليزي؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كون أن التشخيص والتحليل الاستراتيجي يلعب دوراً راصداً وفنياً واستشارياً يساعد المنظمة على تجنب خطر التهديدات والضعف والأزمات المالية، واغتنام الفرص واستثمار جوانب القوة لغرض تعزيز مركزها الاستراتيجي حاضراً ومستقبلاً، فالتحكم المؤسسي التكامل والتنسيق بين البيئة القانونية، والاقتصادية، والاجتماعية الضرورية، والهيكل العام لمجموعة النظم والإجراءات التنفيذية والرقابية، ويتطلب ذلك الحاجة إلى وسائل فعالة لتحقيق التكامل والتناسق والتناغم بين مجال التحليل وأدواته، لذا يحظى موضوع هذه الدراسة بكمٍ وافٍ من الأبحاث النظرية منذ الستينيات و الدليل على ذلك عددها الكبير في مختلف الكتب والمقالات والمداخلات.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق هدف أساسي يتمثل في محاولة التعرف على أهم أدوات التحليل والتشخيص الاستراتيجي في المؤسسة بهدف اتخاذ القرارات المناسبة بناءً تحكم مؤسسي فعال يساهم في استمرارية المنظمة وحمايتها من التعرض للآزمات من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة في الوقت الملائم، فمن هذا المنطلق تندرج الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- توصيف مفهومي التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرار؛
- 2- تحليل وتشخيص متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتحليل الاستراتيجي وفقاً لمفهوم اتخاذ القرار؛
- 3- بيان مساهمة أبعاد البيئة الداخلية والخارجية للتحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتفايدها الوقوع في الآزمات المالية.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

1. الضرورة الملحة لاستخدام أدوات التحليل والتشخيص الاستراتيجي من طرف المؤسسات، بهدف

تطوير استراتيجياتها لمواكبة التغيرات العالمية وذلك في ظل النمو والتعقيد المحدث الذي يشهده

قطاع المؤسسات؛

2. تحديد مكانة أدوات التحليل والتشخيص الاستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر، ومدى تأثيرها على

اتخاذ القرارات؛

3. تماشي موضوع الدراسة مع التخصص الجامعي الخاص بنا، حيث هذا التخصص أنه يركز على

المؤسسات وتسييرها.

المنهج والأسلوب المتبع لإجراء الدراسة:

ان المنهج المتبع يبين مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في اعداد بحثه وذلك للوصول للنتائج

والاهداف الموضوعية، فلمعالجة موضوع الدراسة الحالية والاجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة اعتمدنا على

التالي:

- **المنهج الوصفي** : حيث يتيح جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري، والسماح بدراسة متغيرها

أدوات التحليل الاستراتيجي كمتغير مستقل بمختلف أبعاده الثلاث، واتخاذ القرارات كمتغير تابع.

- **المنهج التحليلي**: يتم من خلاله اسقاط ما تم التطرق له في الجانب النظري على الجانب الميداني، من خلال

استغلال البيانات الميدانية عن طريق أدوات جمع البيانات المستخدمة بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة لمحاولة

برهنة أو نفي الفرضيات المطروحة.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية**: تناولت الدراسة على وجه الخصوص مؤسسة بريد الجزائر بولاية ايليزي، لكن حدودها تمتد

إلى توضيح بعض المعطيات عن تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

- **الحدود الزمنية**: تم اجراء هذه الدراسة انطلاقا من شهر ديسمبر 2023 إلى غاية 9 ماي 2024

صعوبات الدراسة: تمثلت الصعوبات التي واجهتنا خلال اعدادنا لهذا العمل في :

- صعوبة التعامل مع الوقت
- صعوبة جمع المعلومات
- صعوبة تنظيم و ربط الأفكار ببعضها بشكل منطقي وكتابة المحتوى بسلاسة ووضوح

هيكل الدراسة:

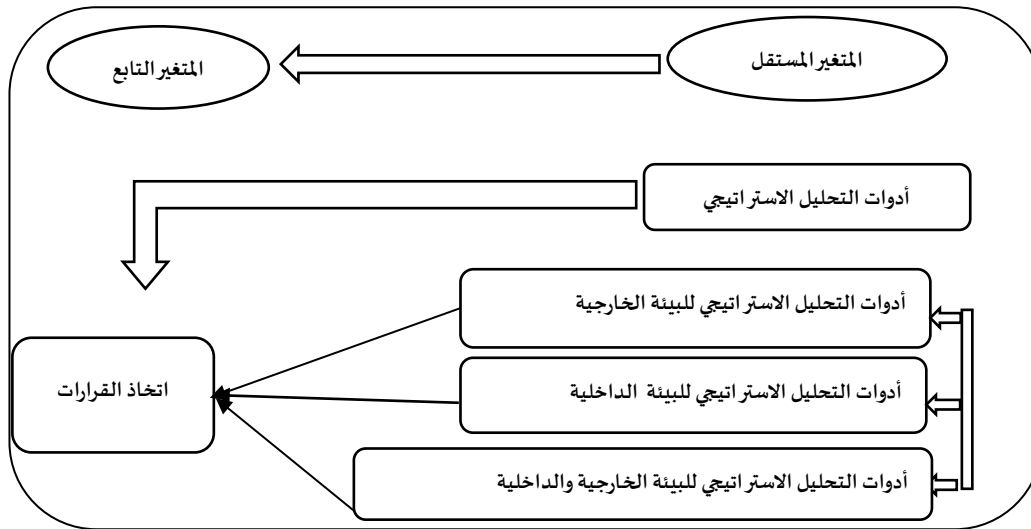
بغرض إجراء الدراسة تم تقسيم الموضوع لجزئين، جزء يتضمن الجانب النظري دراسة كل من أدوات التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرارات في ثلاثة عناصر:

- العنصر الأول يحتوي على الإطار نظري أدوات التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- العنصر الثاني جزء يتناول الجانب الميداني وهو الإطار التطبيقي للدراسة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث يتضمن:

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وخصائص المجتمع والعينة المدروسين، ومن ثم التطرق لأدوات تحليل البيانات واتجاهات الافراد المدروسة نحو متغيرات الدراسة، بالإضافة لاختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية اعتمادا على برنامج Spss.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01-1): يوضح نموذج الدراسة الذي استخدم لتوضيح العلاقة بين المتغيرين



المصدر: من اعداد الطالبتين

1. الفصل الأول: الإطار النظري لأدوات
التحليل الاستراتيجي وإتخاذ القرار

تمهيد:

يعد مفهوم التحليل الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة بحد ذاتها، حيث نجد أن المؤسسات في العصر الحديث تسعى جاهدة لمعرفة بيئتها، والسيطرة عليها لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل بالإضافة لجعلها هدفا أساسيا في عالم متغير يسوده التنافس؛ فمن خلال هذا الفصل سنتطرق للإطار النظري لأدوات التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرارات في المؤسسة، بالإضافة للدراسات السابقة المرتبطة بها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم تقسيم هذا الفصل لثلاث مباحث التالية:

المبحث الأول: أدوات التحليل الاستراتيجي

المبحث الثاني: اتخاذ القرار في المؤسسة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومناقشتها

1.1.1 المبحث الأول: الإطار النظري لأدوات التحليل الاستراتيجي

ان للتحليل الاستراتيجي عدة أبعاد مختلفة تختلف حسب وجهات النظر والمداخل لدراسته، فالغرض من التحليل الاستراتيجي هو أنه الخطوة الأولى للإدارة الاستراتيجية لمراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين، حيث تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف، كما ينبغي أن يكون غرض المدراء من التحليل هو تشخيص بيانات متعددة تمكن المؤسسة من تأدية عملياتها فيها، فضلا عن تمكين نتائج التحليل المؤسسة من تحديد وتنمية جوانب قوتها واستعدادها لتأمين ما يجب القيام به، وأخذ احتياطاتها من أية مشكلات مستقبلية، وهو ما تم التطرق له بالتفصيل مطالب هذا المبحث.

1.1.1.1 المطلب الأول: عموميات التحليل الاستراتيجي

يأخذ مفهوم التحليل الاستراتيجي أبعاد مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المبتغاة منه، فقد أشير إليه لكونه يتعلق بفهم الموقف الاستراتيجي للمؤسسة، ومعرفة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها، بالإضافة لمصادر قوتها في ظل تلك التغيرات، والطموحات التي يسعى لها كل من المدراء وأصحاب المصالح وغيرهم، وكيفية تأثير الموقف الحالي في أحداث المستقبل، وهو ما سيتم توضيحه بالتفصيل فيمايلي:

أولا- مفهوم التحليل الاستراتيجي:

إن مصطلح التحليل الاستراتيجي كثيرا ما يتداخل مع مصطلحي التشخيص الإستراتيجي Diagnostic stratégique و التخمين الاستراتيجي Réflexion stratégique اللذان يوظفان كمرادف له نظرا للتقارب اللغوي لمعاني ألفاظ التحليل، التشخيص و التخمين. فحسب Scholes و Johnson يمثل التحليل الإستراتيجي أحد الأقطاب الثلاثة للتفسير الإستراتيجي و يعرفانه بأنه "فهم الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة من حيث المحيط الخارجي و الموارد و المهارات الداخلية و مواقف و تأثيرات الأطراف الآخذة أي أنه يسلط الضوء على كيفية فهم المحيط و يوجه التفكير نحو الكيفيات الضرورية لتبني الاختيارات الأساسية التي تسمح للمؤسسة بضمان النجاح

وبذلك فالتحليل الإستراتيجي يهتم بدراسة المؤسسة سواءا تعلق الأمر بعوامل محيطها أو بمواردها أو بأطراف أخرى لها علاقة بها أو حتى بأهدافها و تطلعاتها .

وينظر إليه Les Worrall: "على أنه عملية إجراء البحوث على بيئة الأعمال حيث تعمل المؤسسة على تنظيم نفسها من أجل صياغة استراتيجية مناسبة " .

و أما Wheelen & Hunger: يعرفانه على أنه "هو المسح البيئي أي رصد و تقييم و نشر المعلومات من البيئات الخارجية و الداخلية للأشخاص الرئيسيين داخل الشركة " .

من التعريفات السابقة نستنتج أن التحليل الإستراتيجي هو "عملية فهم المحيط و دراسته داخليا و خارجيا من أجل توجيه الجهود و صياغة الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف " . (مخفي ، 2016 ، الصفحات 92-93)

ثانيا- أهمية التحليل الاستراتيجي:

يمتاز التحليل الاستراتيجي بأهمية كبيرة في تشخيص المؤسسة يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (شجري، زواوي ، و قريتلي، 2021 ، الصفحات 71-72)

1- تحديد الفرص المتاحة امام المؤسسة وبالنظر الى امكانيات وخبرات، بالإضافة لموارد هذه الاخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها والفرص الممكن استبعادها؛

2- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة لفي توظيف تلك القدرات والامكانيات لإنجاز الهدف؛

3- يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة نظرا لأنه يؤدي الى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل الشركات

العالمية التي تستخدمه فالهدف الرئيسي منه هو معرفة المفاهيم التالية: نقاط القوة و الضعف الداخلية ، الفرص والتهديدات الخارجية؛

4- سعي الكثير من المؤسسات الى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل اجابي على هذه البيئة وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

2.1.1. المطلب الثاني: ميكانيزمات التحليل الاستراتيجي

سيتم خلال هذا المطلب التطرق لكل من مراحل التحليل الاستراتيجي وأدواته بالإضافة للمكلف به، بالتفصيل كمايلي:

أولاً-مراحل التحليل الاستراتيجي:

يرى البعض إن التحليل الاستراتيجي يتضمن أربع مراحل متتالية هي: (كيطان، 2018، صفحة 2)

1-التحليل البيئي: هو القيام بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية التي ترتبط بهم المشكلة بصورة تفضيلية، وعندها يتم اتخاذ مجموعة من القرارات

2-صياغة الاستراتيجية: هي وضع الصيغ المناسبة بالاعتماد على النتائج التي تم الوصول إليها في خطوة التحليل، وذلك من اجل صياغة خطط العمل والإعداد والموارد المتاحة المباشرة في التنفيذ

3-التنفيذ: هو التطبيق الفعلي للاستراتيجية التي سيتم الاعتماد عليها في المرحلة القادمة في بيئة العمل، والتي تهدف إلى جعل المكونات الداخلية والخارجية تتأقلم معها، حتى يسهل تنفيذ العمل المرتبط بها

4-التقييم: هو التأكد من نجاح تنفيذ الاستراتيجية وإنها تسيير في الاتجاه الصحيح والمخصص لها، ويساهم التقييم في تدارك أية أخطاء حدثت والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

ثانياً-أدوات التحليل الاستراتيجي:

إن أدوات التحليل الاستراتيجي مقسمة لثلاثة أصناف أساسية وذلك وفقاً لنوع البيئة التي تأثر وتتأثر بها، والتي سيتم التطرق إليها فيما يلي:

1) أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

لقد قام (Hanger & Wheelen) بعرض أدوات تحليل البيئة الداخلية من حيث تطرق للأداة الأولى من مدخل

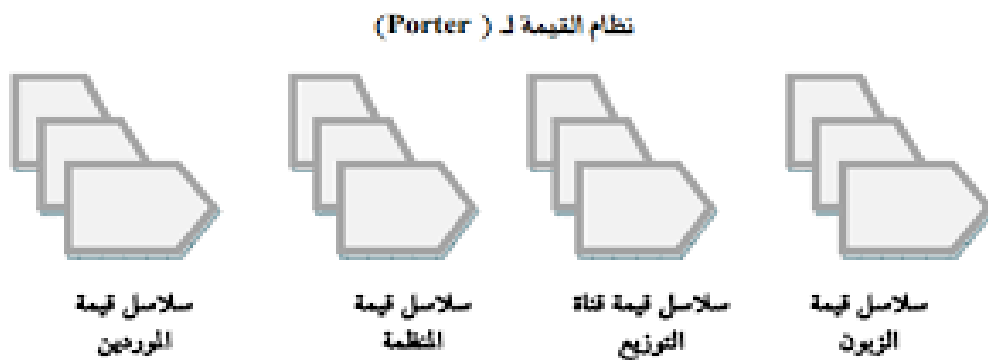
الاعتماد على الموارد حيث يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية، فهذه الموارد تتمثل في الموارد المادية، والبشرية، والمالية، وغير الملموسة؛ أما الأداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة ويركز هذا التحليل على وظائف (أنشطة) المنظمة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدءاً من المواد الخام مروراً بسلسلة من أنشطة إضافة القيمة، والتي سيتم ذكرها بالتفصيل كمايلي:

✓ **سلسلة القيمة:** طور Michael Porter سلسلة القيمة الاستراتيجية سنة 1985، بحيث خلص إلى أن المنظمة لا تتألف من مجموعة معزولة من الوظائف بل هي عبارة عن سلاسل لخلق القيمة انطلاقاً من أنشطتها المختلفة التي تكسبها ميزة تنافسية إضافة لخلق القيمة للزبون .

وبعد تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي (التحليل الداخلي) و تحليل القيمة و هي طريقة منظمة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المؤسسة و للكيفية التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض ،وينقسم تحليل سلسلة قيمة المؤسسة إلى سلسلة من النشاطات المتكاملة و المتناسقة (شجري، زواوي ، و قريتلي، 2021)

حيث Porter قام بصياغة نظام القيمة و هو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (1- 2) : نظام القيم



المصدر: باسم أحمد المبيضين، (2011)، العالقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، طبعة أولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص4

فالهدف من سلسلة القيمة بالنسبة المؤسسة يتمثل في التحكم بالتكاليف الكلية لكل مراحل إنجاز المنتج أو الخدمة ما، وهذا باستعمال كافة الحلول التقنية والتنظيمية المتاحة والتي تساعد على :

-التحكم في بنية التكاليف؛

- تصور جديد لسلسلة القيمة؛

-تفعيل وتنسيق العالقات بين وحدات مختلفة.

✓ تحليل مقارنة الموارد والكفاءات:

قدمت نظرية الموارد والكفاءات عدة إسهامات مهمة حول موضوع المعرفة في المؤسسة، فقد كان لها دور مهم في إبراز العالقة الموجودة بين صياغة وتدعيم استراتيجيات المؤسسة في تطور المعرفة الجديدة، كما أظهرت أن الامتياز التنافسي للمؤسسات يعتمد أساسا على موارد داخلية متاحة عكس نموذج بورتر الذي يرى أن هذا الامتياز يعتمد على التكلفة أو التنوع (بن حمدان، 2019، صفحة 119)، كما تركز هذه الأداة على أن الموارد الخاصة هي التي تسمح للمؤسسة بالتفرد، حيث تشير هذه المقاربة إلى أن جذور الميزة التنافسية التي يبحث عنها في الواقع داخل المؤسسة، كما تقوم نظرية الموارد على الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: أي عدم تجانس المؤسسات، وهذا يعني أن مؤسسات القطاع ذات النشاط الواحد غير متجانسة وهذا عائد إلى أن كل مؤسسة تملك موارد خاصة بها؛

- الفرضية الثانية: أي ان حركية الموارد ضمن المؤسسة تساهم في عدم تجانس المؤسسات، وهذا يعني أن كل الموارد في المؤسسة ليست حركية، وإنما تختلف في درجة الحركية والثبات ضمن عمليات مستمرة تضمن للمؤسسة حافضة من الموارد، أي أن الحركية الغير مطلقة للموارد تساعد في امتلاك كل المؤسسة لموارد خاصة بها، مما يساهم في عدم تجانس المؤسسات، كما تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد حسب Hamel وPraha lad في مايلي: (شرقي، 2016)

- المؤسسة لا ينظر إليها من خلال مجموعة من الأنشطة "المنتجات والأسواق" بل يتم اعتبارها مجموعة واحدة من

الموارد المادية، التقنية، المؤشرات والموارد غير المادية بالإضافة للكفاءات التنظيمية .

- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق بالسوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد، وهي حقيقة تؤذيها الوقائع في السوق العالمي لذا كثيرا ما يتم مشاهدة مؤسسات عملاقة ذات موارد وفيرة ومع ذلك تتراجع مكانتها في السوق العالمي إلى وضعيات دفاعية كما حدث مع IBM و Motors General وغيرها من المؤسسات الكبرى.
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها حيث ينتج عنها فروقات محسوسة بينها، وكيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وكذا النواتج التي تستخلص من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
- تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها، أي أنها يجب العمل على تفعيل موارد المؤسسة واستغلالها استغلالا أمثلا بدل السعي لتحقيق نفس النتيجة بالإنفاق أقل، في حين كان يجب البحث على نتيجة أعلى بنفس التكلفة .

(2) أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

تعمل المؤسسات اليوم في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد، متداخلة العوامل ذات أبعاد خارجية وداخلية حيث يتطلب ذلك دراسة تأثيرات المحيط الخارجي الذي يتميز بالفرص والتهديدات من أجل بناء استراتيجيات لمواجهةها؛ وبعد التشخيص الخارجي أحد الأدوات المهمة للتعرف على تلك المتغيرات الخارجية من خلال الأدوات المستعملة التي تساعد على التكيف المؤسسة معها، والتي سيتم عرضها فيما يلي:

✓ تحليل القوى الخمس ل Porter :

إن هذا النموذج المعروف بنموذج القوى الخمسة نجد أن هيكل القطاع يمارس تأثيرا كبيرا في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة اعتمادها، فمن المفترض على أساس نتائج هذا النموذج أن تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية والتي تقاس بقدرتها على توليد الأرباح من خلال حصولها على مكانة في صناعتها، والتي تسمح لها بالدفاع على نفسها بقوة أمام القوى التنافسية الأخرى، والتأثير بصالحها من الاستراتيجيات التنافسية التي أقرها (((PORTER .M) بأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوكيات المنافسين الحاليين، بل تتعداهم إلى القوى الأخرى التي

تحكم قواعد المنافسة؛ وبالتالي فمردودية أي مؤسسة ما تتحدد وفق عاملين اثنين هما جاذبية القطاع الذي تتخلله قوى المنافسة، والعامل الثاني يرجع إلى الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة إزاء منافسيها؛ فمن وجهة نظره (فإن منظمات الأعمال يجب أن تعير أهمية كبيرة لقوى المنافسة ومتابعة تطور التغيرات الحاصلة في هذه القوى لمعرفة تأثيرها على استراتيجيات المؤسسة. (قطب، 2012)

ويمكن توضيح نموذج القوى الخمس وفق الشكل لتالي:

الشكل رقم (1- 3): نموذج القوى الخمس



المصدر: معي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2012، ص 109.

فمن خلال هذا الشكل يتوضح بأن المؤسسات ليست وحدها في السوق بل هناك داخلين جدد، وتهديدات المنتجات بالإضافة للخدمات البديلة وغيرها والتي توضحها كما يلي:

1-شدة المنافسة داخل الصناعة:تمثل المزاخمة بين المتنافسين في الصناعة مركز القوى المحددة بجاذبية الصناعة، والتي تأخذ عدة أشكال التخفيضات سعرية كخدمات ما بعد البيع، فهي كلها تؤثر على بقية المتنافسين، مما تؤدي لردود أفعال كتدهور قطاع أو تحسين وضعيته، أو مغادرة بعض المؤسسات، فكثافة المنافسة داخل القطاع تحكمها عوامل هيكليتين كدرجة نمو الصناعة، ونسبة التكاليف وغيره .

2- تهديد الداخلين الجدد: حيث أن المالكين الداخلين الجدد للسوق يستطيعون تغيير قواعد اللعبة والمنافسة لصالحهم من خلال القدرات والموارد المميزة التي يمتلكونها، والتي تشكل نقطة ضعف للمؤسسات الحالية حيث يعتمدون على تخفيض الأسعار، مما يسبب تكاليف للمؤسسات وانخفاض مواردها، وقد تلجأ المؤسسات الأخرى إلى وضع حواجز الدخول للبيئة التنافسية كإقتصادات الحجم، تميز المنتجات، قنوات توزيع حيث تساهم هاته الحواجز في الإبقاء على المكانة التنافسية لهاته المؤسسات.

3- تهديد المنتجات البديلة: يعمل المنافسون على تحدي المؤسسة بطرح بدائل من السلع والخدمات المختلفة التي تحل محل منتجات المؤسسات العاملة في نفس القطاع، وبالتالي تؤثر حتما على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته

4- قوة مساومة الموردون: تشكل قوة الموردون تهديدا للقطاع، من خلال الضغوطات التي يمارسونها كرفع الأسعار، أو تقديم مواد أولية ذات جود ضعيفة ويمكن لهؤلاء أن يجتمعوا لتشكيل قوة ضغط (لوبي)، يرهن مستقبل المؤسسة وتشتد قوة مساومتهم في الحالات التالية :

-تمركز الموردون في السوق؛

- امتلاك زبائن خارج القطاع

- امتلاك امكانيات التكامل الخلفي.

- تميز منتجاتهم بالجودة.

5- قوة مساومة الزبائن : تشكل قوة مساومة الزبائن تهديد تنافسي كبير من خلال فرض أسعار منخفضة، والتطلع إلى تلقي خدمات أفضل وتشكل المفاوضة حول الجودة كأحد الأسباب التي يمتلكها هؤلاء، فالمشتريين يكونون أكثر قوة في الحالات التالية:

- عندما يتألف عرض الصناعة من شركات صغيرة متعددة بينما المشترون قليلي العدد ولكنهم كثيرا الحجم؛

- عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة في هاته الظروف يمكن أن يستغلوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط

للمساومة على تخفيضات السعر

✓ تحليل Pastel:

يعتبر أحد الأدوات المستعملة في تقويم البيئة الخارجية التي ستؤثر على أداء المؤسسة، ويهدف لجمع المعلومات التي توجه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما ينتج هذا النموذج ويسمح باكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها لفاعلين، حيث يتفق أغلب الباحثين إلى أن تلك المتغيرات تشمل ما يلي: (البكوع، 2006، صفحة 20)

1- المتغيرات الاقتصادية: وتشمل خصائص الوضع الاقتصادي العام، حالة الرخاء أو الكساد الاقتصادي والعناصر المكونة للمحيط الاقتصادي، معدل الفائدة، معدل التضخم، معدلات الطلب، السلبات النقدية والمالية للدولة، معدل نمو الاقتصاد، توافر عوامل الإنتاج، نظم الاستثمار ومصادر الطاقة؛

2- المتغيرات الاجتماعية والثقافية: حيث تؤثر تلك المتغيرات الاجتماعية والثقافية من جانب الطلب على منتجات المؤسسة وتشمل معدل النمو السكاني، التركيبة الثقافية للمجتمع (عاداته وتقاليده) مستويات التعليم القيم والعادات فمن خلالها تؤثر بأشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق وفهم العمال، وفهم أنشطة الاستهلاك؛

3- التغيرات السياسية والقانونية: تؤثر هاته المتغيرات على عالقة سياسات "الدولة بالدول الأخرى التي تعملها منظمات الأعمال، وتشمل تلك المتغيرات الاستقرار السياسي، كقوانين الاستيراد التسهيلات لجمركية، وقوانين حماية البيئة فالدولة هي مصدر السلطة من خلال القوانين التي تقوم بسنها وتشريعها؛

4- المتغيرات التكنولوجية: تشكل هاته المتغيرات ضرورة أساسية لدمج المؤسسة في المحيط التكنولوجي، فالتطورات التكنولوجية لها دور كبير في تطوير قدرات المؤسسة فضالا عن التحكم فيها والمتابعة المستمرة لها، فعلى المؤسسات متابعة التجديد في الدورات التكنولوجية التي تمنح المؤسسة تميزا في نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها، وتؤدي إلى خفض التكاليف، فيدخل فيها اجمالي الإنفاق على البحث والتطوير وبراءات الاختراع، الابتكار والتحسين التكنولوجي من خلال المعدات والآلات؛ فالتغير التكنولوجي في الصناعة، والتكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون،

5- المتغيرات الأيكولوجية: وتشمل المصادر الطبيعية، وكل ما يخص الوسط الطبيعي، وتكاليف الطاقة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، درجات التلوث وهي كلها متغيرات لها تأثير على المؤسسات الحديثة، حيث يجب إعطاء أهمية كبيرة لهاته المتغيرات نظرا لتأثيرها على نشاط المؤسسة؛

6- المتغيرات الدولية والعالمية: وتشمل مجمل القيم التي تحكم العلاقات بين المؤسسات الإقليمية والدولية وسبل التعاون بينها والالتزامات بينها وخاصة في نفس الميدان، وتشمل تلك المتغيرات مختلف التكتلات المقاربة .

المتغيرات الأيكولوجية: وتشمل المصادر الطبيعية، وكل ما يخص الوسط الطبيعي، وتكاليف الطاقة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، درجات التلوث وهي كلها متغيرات لها تأثير على المؤسسات الحديثة، حيث يجب إعطاء أهمية كبيرة لهاته المتغيرات نظرا لتأثيرها على نشاط المؤسسة؛

6- المتغيرات الدولية والعالمية: وتشمل مجمل القيم التي تحكم العلاقات بين المؤسسات الإقليمية والدولية وسبل التعاون بينها والالتزامات بينها وخاصة في نفس الميدان، وتشمل تلك المتغيرات مختلف التكتلات المقاربة .

3) أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية معا:

يعرف نموذج S.W.O.T بالتحليل الاستراتيجي الثنائي وهو نتاج عملية تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لكونه يوفر كمأ هائلاً من المعلومات عن الفرص والتهديدات بالإضافة لنقاط القوة ونقاط الضعف.

✓ التحليل الرباعي (SWOT):

ظهر تحليل (swot) نتيجة لبحث تم بمعهد "ستانفورد" من عام 1960 إلى عام 1970 وقام به ألبرت همفري و آخرون بالمعهد و كان الغرض منه هذا البحث هو معرفة أسباب فشل التخطيط المشترك و ما نتج عنه من مشاكل اقتصادية و كيفية تلافيه ، و يستخدم هذا التحليل كأداة من أدوات التحليل الاستراتيجي في عدة مجالات كإدارة الأعمال و التسويق و التنمية البشرية وغيرها ؛ كما يقدم تحليل (swot) المعلومات التي تساعد على إحداث المقارنة بين موارد الشركة و قدراتها و بين البيئة التنافسية التي تعمل فيها و هكذا يعتبر التحليل وسيلة مهمة لوضع و اختيار الاستراتيجية المتبعة ، ويقسم هذا التحليل إلى أربع نقاط أساسية هي: (معمّر، زواوي، و محمد قريتلي، جوان 2021)

1- مواطن القوة: فنقاط قوة المؤسسة تمثل كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين أو اشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعزز خدمتها، ومن أمثلة مواطن القوة نجد:

-براءات الاختراع؛

-قوة اسم العلامة التجارية.

-السمعة الطيبة بين العملاء؛

-مزايا التكلفة بناء على الخبرات المملوكة؛

-الوصول إلى موارد طبيعية عالية الجودة لم يصل لها المنافسون؛

-الوصول المقبول إلى شبكات التوزيع؛

2-مواطن الضعف: يمكن اعتبار عدم وجود نقطة من نقاط القوة بمثابة نقطة من نقاط الضعف، من ضمنها:

-عدم وجود حماية لبراءات الاختراع؛

-ضعف اسم العلامة التجارية؛

-السمعة السيئة بين العملاء؛

-ارتفاع هيكل التكلفة.

في بعض الحالات قد يكون موطن الضعف هو الوجه الآخر لموطن القوة مثلا: حالة شركة تتمتع بمستوى عالي من القدرة الإنتاجية الصناعية، وبينما تعتبر هذه القدرة موطن قوة لديها دون غيرها من المنافسين، إلا أنها قد تعتبر موطن ضعف إذا كانت استثماراتها الكبيرة في تلك القدرة الإنتاجية الصناعية، التي تمنعها من التفاعل بسرعة مع التغييرات في البيئة الاستراتيجية.

3-الفرص: قد يكتشف تحليل البيئة الخارجية فرصا جديدة للربح و النمو، على سبيل المثال:

-احتياجات العميل التي لم تتم تلبيتها بعد؛

-وصول تكنولوجيا جديدة؛

-تخفيف اللوائح والقوانين؛

-إزالة الحواجز أمام التجارة الدولية؛

4-التهديدات: وكذلك قد تكتشف التغيرات في البيئة الخارجية عن وجود تهديدات للشركة و من أمثلة هذه

التهديدات:

-حدوث تغيير في أذواق المستهلك وانصرافه عن منتجات الشركة؛

-ظهور البدائل؛

-صدور لوائح جديدة؛

-زيادة الحوافز أمام التجارة؛ (شدرى، زواوي ، و قريتلي، 2021)

فالمؤسسة ليست مطالبة بالضرورة باتباع الفرص الأكثر ادراا للربح بل قد تكون أمامها فرص لتطوير الميزة

التنافسية بتحديد كيفية الربط بين مواطن قوتها والفرص المتاحة مستقبلا؛ كم انه من شروط نجاح تحليل

(SWOT) الواقعية في تحليل الوضع الراهن للتنبؤ بالوضع المستقبلي والواقعية في تحديد نقاط القوة والضعف

وبساطة التحليل والابتعاد عن التعقيد، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1-4): نموذج تحليل SWOT

عناصر القوة	عناصر الضعف
- قدرة التواصل ممتازة. - الحماس للعمل والنتاج. - القدرة على اكتساب مهارات جديدة بسهولة. - القدرة على العمل بشكل جيد في فريق. - مهارات مقابلة ممتازة.	- تفصيل الاتجاه بدلاً من القيادة. - لا يمكن التركيز بشكل جيد في العمل المستقل. - مهارات التواصل الكتابي غير فعالة. - عدم القدرة على إدارة الوقت وضعف مهارات الإدارة بشكل عام.
الفرص	التحديات
- المدير في القسم على وشك التقاعد. - يوفر مكان العمل موارد للتصميم. - مهارات الاتصال وإدارة الوقت. - قد تخلق زيادة في الراتب الشهر القادم.	- التنافس الشديد بينك وبين الموظفين على المنصب الجديد. - قد لا يتحسن أدائك بشكل جيد إذا لم تتحسن مهارات إدارة الوقت لديك. - المواقف قد يتطلب على قدر كبير من العمل المستقل.

المصدر: موسى بخاخشة، محاضرات في مقياس: الإدارة الاستراتيجية، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص

إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، ص 81

3.1.1. المطلب الثالث: أهداف التحليل الاستراتيجي والسلوكات الاستراتيجية:

سيتم خلال هذا المطلب التطرق لأهداف التحليل الاستراتيجي والسلوكات الاستراتيجية، بالتفصيل كمايلي:

أولاً-أهداف التحليل الاستراتيجي:

إن هدف التحليل الاستراتيجي يكمن في محاولة تعزيز نقاط القوة و استغلالها في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف من اجل تحقيق الاستمرارية والبقاء في السوق، حيث يعتبر التحليل الاستراتيجي الركيزة الأساسية في معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة ومعرفة الفرص والمخاطر الخارجية، إضافة لبناء وتطوير الميزة التنافسية التي تنتج من الأنشطة التي تمارسها، كما تعد الميزة التنافسية جوهر التحليل الاستراتيجي لأنه يؤدي لاكتشاف العوامل الرئيسية التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في بناء ميزتها التنافسية واستغلالها بشكل أفضل وتحقيقها، فهذا لا يتم إلا عن طريق بناء استراتيجية هامة تقوم على أساس استغلال جوانب القوة والاستفادة من جوانب الضعف للوصول إلى الفرص المتاحة و الإحاطة بالتهديدات الخارجية التي قد تواجهها المؤسسة، حيث يمكن تلخيص أهدافه فيمايلي: (بن سديرة، 2012-2013)

- 1- التوصيف الدقيق والتقييم الشامل لبيئة النشاط، بالإضافة لبناء لاستراتيجيات التعامل الفعال معها،
- 2 - مواجهة عدم التأكد في بيئة نشاطها؛
- 3- تطوير الإمكانيات لتحليل الفرص والتهديدات لتقويمها لتحديد سبل التعامل الإيجابي معها؛
- 4- تدعيم القدرة في تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية مع تحديد متطلبات التعامل الفعال معها؛
- 5- يوفر المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة؛
- 6- يوفر أدوات التنبؤ وتقدير الاتجاهات المستقبلية للعناصر البيئية.

ثانيا- السلوكيات الاستراتيجية للمؤسسة اتجاه محيطها:

تتبع المؤسسة مجموعة من السلوكيات تجاه بيئتها، ويخضع ذلك إلى ذكائها، وقدرتها على تحسين بيئتها وطموحات سيرها في عمليات التغير واستباق الأحداث، فالقراءة الجيدة لتأثير مجموعة المتغيرات، وشبكة المعلومات وحجم القدرات التي تتمتع بها، تشير في مجال التسيير أن سلوكيات المؤسسة تشمل (استراتيجيات سلبية، واستراتيجيات رد الفعل،

بالإضافة لاستراتيجيات المبادرة، وكذا استراتيجيات الترتيب). (تريجو علي زيمرمان، 1998)

1- الاستراتيجيات السلبية (Les Strategies passives):

وهي أحدث السلوكات غير المرغوبة وتتبعها المؤسسات التي لا تكتثرت بما يدور حولها من تغيرات في البيئة التي تعمل فيها، وتتفاعل معها كما تحاول النوم على إنجازاتها السابقة، فهاته المؤسسات لا تملك تقريبا استراتيجية واضحة ترشدها أو تمكنها من اتخاذ قرارات، فهي تحميها من رياح المنافسة والمناخ الشديد العداء. تعيش هاته المؤسسات نوع من الاغتراب البيئي مما يجعلها غير قادرة على التكيف واتخاذ القرارات بسبب الخوف من التغير فهي لم تقم بالإمكانيات والقدرات اللازمة لمعرفة ومواجهة التمديدات التي تحيط بها والفرص المتاحة أمامها. (تريجو علي زيمرمان، 1998)

2- استراتيجيات رد الفعل (Les strategies reactive):

وهي قدرة المؤسسة على الاستجابة ورد الفعل اتجاه التغيرات البيئية، حيث تتصف هاته المؤسسات بأنها مرنة اتجاه بيئتها ومتحركة أكثر بفعل هياكلها التنظيمية، بالإضافة لدرجة تحسن السوق الذي تعمل فيه "هاته الاستراتيجيات تتبعها المؤسسات التي تنتظر حدوث تغير وتحول في البيئة ثم تقوم بتبني سلوكات (استراتيجيات) معينة لمواجهة هذا التغير كنوع من رد الفعل اتجاه البيئة، فسرعة رد فعل المؤسسة واستمراريتها في الأسواق والذي يتحدد بفعل الإمكانيات الموجودة لديها وقدرتها على مواجهة تطورات بيئتها. (منصف بن خديجة، 2006)

3- استراتيجيات المبادرة الاستباقية (Les strategies proactive):

تعتمد هاته الاستراتيجية على القدرات التنظيمية التي تمنح للمؤسسة حرية المبادرة لاستباق وإحداث التغيرات اللازمة قبل حدوثها، وتتبعها المؤسسات الاستباقية التي تؤمن بأنه غير كاف أن تكشف التغيرات للتعامل معها، ولكن يجب توقع تلك التغيرات أو ربما تبادر لإحداثها، حيث أن المبادرة تتضمن تحديد الفرص الواجب انتهازها والتهديدات التي يجب تجنبها. (منصف بن خديجة، 2006)

2.1. المبحث الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرار هو جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية والمهنية، حيث يواجه الأفراد والمنظمات باستمرار الحاجة لاتخاذ قرارات متعددة، سواء كانت بسيطة أو معقدة. القدرة على اتخاذ قرارات فعالة هي مهارة حاسمة يمكن أن تؤدي إلى نجاح أو فشل في تحقيق الأهداف؛ فاتخاذ القرار ليس فقط عملية اختيار بين خيارات متعددة، بل هو أيضًا عملية تحليلية تتطلب التقييم والتفكير العميق. القرارات الجيدة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية، بينما القرارات السيئة قد تكون لها عواقب وخيمة، وهو ما تم التطرق له بالتفصيل مطالب هذا المبحث.

1.2.1. المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار في المؤسسة

اتخاذ القرار هو عمل فكري و موضوعي يسعى الى اختيار البديل (الحل) الانسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة امام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة وبما يتماشى مع الظروف الداخلية و الخارجية التي تواجه متخذ القرار. (همشري عمر احمد، 2001)

كما أن اتخاذ القرارات هو خطة او مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف تدفع توقعات إنسان ما في هذه الخطة الى تحديد طرق لحل معين والتزام بوجهه الى بذل قواه العقلية وجهوده لتحقيق الهدف او الاهداف.

أما عملية اتخاذ القرار فهي العملية التي تبني على الدراسة و التفكير الموضوعي للوصول الى قرار معين اي اختيار للبدائل المتاحة أمام المدير أو متخذ القرار . ويشير البعض الى أن عملية اتخاذ القرار هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق . تخفيض التكاليف، وتوفير الوقت، زيادة حجم الانتاج و المبيعات، فهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل الى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة ، وحسب التعاريف السابقة نستنتج أن

عملية اتخاذ القرار هي العملية المنهجية التي تهدف الى اختيار أفضل مسار من بين مجموعة من الخيارات المتاحة لتحقيق هدف محدد. (مفتاح، 2022، صفحة 47)

2.2.1. المطلب الثاني: خطوات اتخاذ القرار

يشبه الخبراء والمختصون عملية اتخاذ القرار بعملية البحث العلمي والتي يجب أن تتوفر فيها شروط منهجية محددة وتكون خطوات عملية اتخاذ القرار على النحو التالي:

أولاً- تحديد المشكلة: اتخذ القرار لا يكون الا بوجود مشكلة تواجه المؤسسة أو وجود قضية تحتاج الى حل لذلك من الضروري و الواجب تحديد هذه المشكلة تحديدا دقيقا حتى يكون القرار مناسبا جدا ويجب على المدير أو متخذ القرار أن يتعمق في البحث عن المشكلة الأساسية وتحديدها بدقة ، حيث أن الكثير من المشكلات قد تتشابه في الشكل ولكن تختلف في كيفية حلها. وهنا يتوجب أو يتعين على المدير (متخذ القرار) الماهر باعتباره صانع قرارات . أن يكون حريصا بدرجة كبيرة على كيفية تعريف و تحديد المشكلة حلا جذريا.

ثانيا- جمع المعلومات حول المشكلة: مما لاشك فيه أن المعلومات هي أساس القرارات السليمة وان نجاح اي قرار يعتمد اعتماد كبير على توفر المعلومات الدقيقة و الحديثة لمتخذ القرار، ومن هنا فإن مدير مؤسسة المعلومات عليه أن يقوم بجمع البيانات و المعلومات الكافية عن المشكلة محل الدراسة و البحث من مصادر مختلفة مثل التقارير الدورية و الملاحظات الشخصية للعاملين بالمؤسسة وغيرها من المصادر الأخرى وقد يدعم ذلك ويساعد في هذا الجانب وجود نظام معلومات إداري محوسب في مؤسسة المعلومات.

ومن أمثلة المعلومات التي يمكن يجمعها بيانات غياب العاملين وتأثير على العمل الاداري والانتاجية والعوامل او الظروف الشخصية و البيئية الداخلية و الخارجية التي سببت هذه المشكلة التي تحتاج الى حل. وبعد ذلك على المدير القيام بترتيب المعلومات التي تم جمعها وتحديد أهميتها وعلاقتها بالمشكلة، تم تحليلها وتفسيرها

لتقرير استخدامها في اتخاذ قرار حل المشكلة.

ثالثا- إيجاد البدائل المناسبة : اتخاذ القرار في مؤسسات المعلومات وغيرها من المؤسسات الأخرى يتطلب إيجاد بدائل متعددة حتى يتمكن الاختيار من بينها ما يكون أنسب بديل أو حل . وعد وجود بدائل لا يمكن للمدير أن يتخذ القرار المناسب و الفعال . وعملية إيجاد البدائل ليست أمرا سهلا. حيث أنها تتطلب قدرا لا بأس به من التفكير و الابداع و المناقشة. ومن العناصر الجوهرية لوجود القرار لحل المشكلة أن يكون هناك أكثر من حل ، اي وجود حلول متعددة تطرح للمناقشة ثم دراستها و تقييمها ثم بعد ذلك اختيار الحل الأمثل و الأكثر ملائمة لحل المشكلة و الحلول أو البدائل ماهي الا مجموعة من الوسائل المتاحة و المتوفرة للمديرين أو المسؤولين لحل المشكلة ، وقد تعدد المشكلات في المكتبات و مراكز المعلومات . ولكن لكل مشكلة حل . وهذا الحل يأتي بعد دراسة وتمحيص ومعرفة الأسباب التي سببت هذه المشكلة . وأن المدير أو الادارة عموما عليهم وضع عدة بدائل أو حلول ، ثم اختيار الأنسب منها ليكون هو موضوع القرار المتخذ.

رابعا-تقييم البدائل المطروحة واختيار الأفضل: وفي هذه المرحلة يقوم المدير أو الرئيس بتحديد ايجابيات و مزايا كل حل أو بديل و عيوبه و سلبياته و يتم تحديد المعايير التي يتم على أساسها المفاضلة بين البدائل المطروحة.

خامسا-تنفيذ القرار: عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بانتهاء اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة التي يواجهها المدير أو متخذ القرار حيث يجب بعد اتخاذه إصداره ليتم تنفيذه من قبل أفراد آخرين في المؤسسة ويتوقف نجاح عملية التنفيذ للقرار الصادر على أسلوب الاتصالات وفعاليته وعملية التوجيه والارشاد بالإضافة مدى فهم الآخرين للقرار وتقبله من جانبهم واستعدادهم ورغبتهم لتنفيذه و هناك دور مهم يؤديه المدير أو متخذ القرار في هذا الأمر.

سادسا-متابعة التنفيذ و التقييم: تأتي هذه الخطوة بعد وضع القرار موضع التنفيذ يقوم المدير في مؤسسة المعلومات بمتابعته بهدف فهم و معرفة العوامل المؤثرة في تنفيذ القرار و العقبات المختلفة من أجل العمل على

تذليلها و التغلب عليها أو اتلافها ، و على المدير أن يتابع التنفيذ أولا بأول و على نحو مرحلي حيث أن المتابعة المرحلية تساعد على اكتشاف الأخطاء و الانحرافات لحظة وقوعها و من ثم العمل على معالجتها بشكل فوري.

(مفتاح، إتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، 2022)

3.2.1. المطلب الثالث: أهمية القرارات داخل المؤسسة ودورها

تعتبر القرارات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة و الأفراد العاملين بها لما لها من تأثير عليهم "فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي و تقدمه كما تؤثر على أعضاء الجماعة التي يشرف عليها و لها تأثير على عمل المؤسسة".

كما تزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد المؤسسات وتوسعها وتنوعها وتزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة ومنافسة حادة، ويمكن اجمال أهمية القرارات في الجوانب التالية:

- تعتبر عملية اتخاذ القرارات وسيلة عملية وفنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.
- تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة، التنسيق.
- تكتشف القرارات الإدارية سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية لمتخذي القرارات الإدارية الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات.
- تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها بأسلوب علمي وعملي رشيد. (ابططاحين غانية، 2014)

3.1. المبحث الثالث: الدراسات السابقة

لقد تم الاعتماد في إعداد الدراسة الحالية على دراسات سابقة لباحثين آخرين، سواء تعلق ذلك بالمتغيرين المستقل أو التابع للدراسة أو كلاهما معا، حيث تمثلت هاته الدراسات في العربية والأجنبية.

1.3.1. المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سيتم خلال هذا المطلب التطرق للدراسة وعرضها، بالتفصيل كمايلي:

أولا: الدراسات العربية:

1. دراسة برقيق خديجة، بن تفات عبد الحق(2020)، واقع استخدام أدوات التخليـل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ الدراسة عبارة عن مقال في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية المجلد السابع، العدد الثاني، يهدف الى معرفة الى أي مدى تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في ولاية ورقلة والوادي أداة سلسلة القيمة في التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية من خلال تقسيم وتقييم الأنشطة تم الاعتماد في هذه دراسة على أداة جمع المعلومات استبيان على عينة من المؤسسات حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 36 استبيان موزع بالولایتين المدروستين ومعالجتها ببرنامـج spss توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية عينة الدراسة تقيم بيئتها الداخلية وتطبق أداء سلسلة القيمة بمنهجية حدسية مبنية على الخبرة و التجربة .

2. دراسة ترغيني صبرينة (2018)، الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي؛

الدراسة عبارة عن مقال في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاقتصادية المجلد إحدى عشر العدد الأول، يهدف المقال الى التعرف على مجموعة من الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار و قد وقع اختيارنا على عدة أدوات يصطلح عليها بأدوات التحليل الاستراتيجي و للتعرف على مجموعة من هذه الأدوات المساعدة تم تقسيمها الى مجموعتين هما: الأدوات الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي تضم كل من دورة حياة المنتج، أثر التجربة و المصفوفات ثم الأدوات الحديثة للتحليل الاستراتيجي تضم كل من المقارنة المرجعية، سلسلة القيمة و مصفوفة القرار .

3. دراسة الأمين بلقاضي (2016)، "مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة ؛

الدراسة عبارة عن مقال في مجلة معارف العدد إحدى عشر، العدد 21، تهدف المقالة الى دراسة مراحل ووسائل صنع القرار الفعال في المنظمة و المزج بين الموردين المادي و البشري في تحقيق الاهداف.

4. دراسة وفاء بوقفة وكمال روانية(ديسمبر2016)، "أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق " ؛

الدراسة عبارة عن مقال في مجلة التواصل المجلد رقم اثنين وعشرين، العدد الرابع، دراسة حالة لمبنة ايدوغ عنابة تهدف الى اخراج أدوات التحليل الاستراتيجي من طابعها النظري الى أرض الواقع و محاولة ادماجها بقوة في المؤسسة الجزائرية .

5. بوزيد سليمة،(نوفمبر2010)، " المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الادارية "،

الدراسة عبارة عن مقال في مجلة العلوم الانسانية المجلد العاشر، العدد عشرين، تهدف الدراسة إلى التطرق الى أهم النظريات التي تناولت صنع و اتخاذ القرارات و محاولة الربط بين المشاركة في صنع القرار و التنمية الادارية.

6. دراسة برقيقة خديجة: الدراسة عبارة عن اطروحة دكتوراه تحت عنوان دور أدوات التحليل الاستراتيجي

للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحليل الاستراتيجي باعتباره مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، وأهميته في الكشف عن الموارد والقدرات المتميزة في البيئة الداخلية، والتعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، من خلال تشخيص واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي، ومساهمتها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الجنوب الشرقي. أجريت الدراسة على 64 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية بالجنوب الشرقي للجزائر ورقلة الوادي، غرداية؛ تم توزيع الاستبيان على المسيرين، وبعد تحليل وتفسير البيانات والمعلومات تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة يسهم في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات عينة الدراسة، بينما يعتمد المسيرين على الحدس التجربة الخبرة في تقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية، لذا نوصي بتحسين وعي وإدراك المسيرين الملاك بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وإتباع المنهجية العلمية لتفعيل دور التحليل في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7. دراسة فضيلة الزاوي ومحمد قريتي مقال بعنوان التحليل الاستراتيجي كأداة لرفع الأداء التنافسي

للمؤسسات 2021

يهدف هذا المقال الى اظهار أهمية التحليل الاستراتيجي في رفع الأداء التنافسي للمؤسسات من خلال كون التنافسية تهدف بشكل عام الى بيان مكان القوة في أداء المؤسسات والتعرف على مجالات وطرق التحسين في الأداء التنافسي لها كما تقوم بالتعريف بأفضل الممارسات في تلك المجالات و تقدم نماذج سياسات وبرامج ومشاريع ناجحة للمؤسسات التي تسعى الى تطوير أدائها التنافسي ، و التحليل الاستراتيجي يقدم مجموعة من القواعد و المبادئ التي ترتبط بمجال معين وتساعد المؤسسات على دعم قدرتها التنافسية من خلال تحسين المكانة السوقية لها و زيادة مردوديتها و الرفع من مستوى الأداء التنافسي لها و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية عالية تساعد على الاستمرار في النشاط و تطويره .

ثانيا. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة

- Sabrinah.adem.mahadi(2023) "Astrategic management process the role of decision making style and organisational performance "؛

تناولت هذه الدراسة تقديم مفاهيم لدمج عوامل التفكير الاستراتيجي و الأداء التنظيمي و عملية صنع القرار التصميم المنهجية ، تتضمن المنهجية توليفة من الادبيات و تقترح إطارا يستكشف العلاقة بين عوامل الاستراتيجي و الأداء التنظيمي و التأثير المعتدل لأساليب صنع القرار

2. دراسة

Emmanuel Ader(1983) "analyse stratégique modern et ses outils'L "؛

تناولت هذه الدراسة أصول التخطيط الاستراتيجي وأهدافه وأهم أساليبه بشرح الطرق المستخدمة لتحليل الوضع التنافسي للشركات وتقييم القدرة والوضع التنافسيين حسب القطاع و تحليل قيمة المهنة و ربط التحليلات المختلفة.

3. دراسة

AYACHI Fella ,(31-12-2016). "Outil d analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises".

تهدف من خلاله الدراسة الى التركيز على نطاق تطبيق تدفقات السيولة و أهدافه و جودة معلوماته و طرق تصميمه و عرضه و مناقشة المعلومات التي يجب تقديمها في الملحق من أجل توجيه مستخدمي هذه البيانات المالية بشكل أفضل 2

2.3.1 المطلب الثاني : مناقشة الدراسات السابقة:

مناقشة الدراسات السابقة التي تعلق بموضوع الدراسة اتبعنا بشكل مختصر على جدول حددنا فيه أهم نقاط التقاطع والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.1): أهم نقاط التقاطع والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	اوجه التشابه والاختلاف
	أدوات التحليل الاستراتيجي	اتخاذ القرارات	
الدراسة الحالية 2023	تأثير أدوات التحليل الإستراتيجي	عملية اتخاذ القرار	/
برقيق خديجة، بن تفات عبد الحق" واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"	سلسلة القيمة	/	سلسلة القيمة ، المصفوفات

من الأدوات المدروسة في بحثنا	/	الأدوات الكلاسيكية الأدوات الحديثة	ترغيني صبرينة "الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي"
صنع القرار	صنع القرار	عوامل التفكير الإستراتيجي و الأداء التنظيمي	Sabrinah.adem.maha di "Astrategic management process the role of decision making style and organisational performance
تحليل القيمة	تحليل قيمة المهنة ربط التحليلات	أصول التخطيط الإستراتيجي	Emmanuel Ader " (1983)analyse stratégique modern et ses outils'L
أدوات التحليل الإستراتيجي	محاولة ادماجها في المؤسسة الجزائرية (الواقع)	أدوات التحليل الإستراتيجي (طابعها النظري)	وفاء بوقفة وكمال روانية "أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية و التطبيق"
مراحل صنع القرار	المزج بين المرد البشري و المادي	مراحل صنع القرار	الأمين بلقاضي "مراحل ووسائل صنع واتخاذ

القرارات في المنظمات الفعالة			
بوزيد سليمة" المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الادارية "	نظريات صنع و اتخاذ القرار	الربط بين القرار و التنمية	صنع و إتخاذ القرار
AYACHI Fella "Outil d analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises"	أهمية التحليل	رفع الأداء التنافسي للمؤسسات	أهمية أدوات التحليل الإستراتيجي

المصدر: اعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

مميزات الدراسة الحالية:

تمتاز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة من حيث:

- من حيث مكان إجراء الدراسة التطبيقية ألا وهو مؤسسة بريد الجزائر لولاية إليزي؛
- المنهج المتبع في الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي؛
- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة ألا وهي: الاستبيان مع الاستعانة بالمقابلة الشخصية لرئيس المصلحة محل التبرص؛
- بالإضافة إلى أن متغيرات الدراسة الحالية تمثلت في أدوات التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرارات معا؛

- الهدف من الدراسة الحالية هو معرفة أثر أدوات التحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرارات -دراسة حالة لمؤسسة بريد الجزائر لولاية إليزي.

خلاصة الفصل الأول:

تم من خلال هذا الفصل عرض أهم الأدبيات النظرية أدوات التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرار بالمؤسسة ، كما تم التطرق إلى عرض أهم ما ورد في بعض الدراسات التطبيقية السابقة العربية والأجنبية التي تقاربت و لو بنسبة قليلة مع أحد متغيرات موضوع الدراسة الحالية ، وهذا بغية مقارنتها و ضبط الفجوة العلمية .

كنتيجة مبدئية لمحتوى ما تم عرضه من معلومات في هذا الفصل يمكن القول بأن أدوات التحليل الاستراتيجي لها أثر كبير في اتخاذ القرار بالمؤسسة و تأثيرها على البيئتين الداخلية و الخارجية .

2. الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الأدوات المستعملة في هذه الدراسة و تحليل نتائج الإستبيان التي من خلالها تم التوصل إلى الإجابة على الفرضيات المطروحة .

✓ الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة

هناك عدة أدوات مستخدمة في التريص منها:

- الملاحظة (تم استخدام الملاحظة كوسيلة لجمع المعلومات اللازمة حول عنوان الدراسة)
- المقابلة (استعملنا في دراستنا المقابلة مع عمال بريد الجزائر ايليزي و استجوابهم لتدعيم بحثنا العلمي)
- الاستبيان (تم توزيع 50 عينة استبيان على عمال البريد و تحصيل 34 عينة تمت دراستها و تحليلها)
- تحليل النتائج باستعمال برنامج spss v22
- ✓ عرض نتائج الدراسة
- قياس صدق الاستبيان (الاتساق الداخلي):

نجد في الجدول التالي معلومات قياس صدق الاستبيان:

الجدول رقم (1.2): معلومات قياس صدق الاستبيان

العبارات	الارتباط	معامل الدلالة
01	0.784	0.000
02	0.559	0.000
03	0.657	0.000
04	0.434	0.010
05	0.668	0.000
06	0.574	0.000
07	0.607	0.000
08	0.251	0.153
09	0.581	0.000
10	0.620	0.000

0.064	0.321	11	المتغير (التحليل الإستراتيجي)
0.017	0.408	12	
0.024	0.386	13	
0.000	0.633	14	
0.052	0.336	15	
0.000	0.583	16	
0.588	0.096	17	
0.027	0.380	18	
0.001	0.557	19	
0.000	0.682	20	
0.000	0.790	21	
0.000	0.767	22	
0.000	0.671	23	
0.000	0.696	24	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)

يتضح من الجدول السابق أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت متوسطة نوعاً ما حيث تراوحت بين 0.096 و0.790 وكانت في غالبيتها دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.005 مما يدل على اتساق العبارات مع المحور الذي تنتهي إليه، وبالتالي فإن غالبية عبارات المحور الثاني متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

الجدول رقم (2.2): معلومات قياس صدق الاستبيان (تابع)

المتغير (اتخاذ القرار)	العبارات	الارتباط	معامل الدلالة
------------------------	----------	----------	---------------

0.155	0.249	01
0.007	0.451	02
0.000	0.587	03
0.010	0.437	04
0.001	0.564	05
0.000	0.762	06
0.000	0.691	07
0.010	0.435	08
0.000	0.657	09
0.005	0.474	10
0.000	0.607	11
0.004	0.485	12
0.000	0.768	13
0.000	0.749	14
0.000	0.612	15
0.000	0.693	16
0.000	0.717	17
0.000	0.763	18
0.000	0.638	19
0.000	0.691	20
0.000	0.731	21

0.000	0.693	22	
-------	-------	----	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

يتضح من الجدول السابق أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت متوسطة نوعاً ما حيث تراوحت بين 0.249 و0.768 وكانت في غالبيتها دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.005 مما يدل على اتساق العبارات مع المحاور الذي تنتهي إليه، وبالتالي فإن غالبية عبارات المحاور الثاني متسقة داخلياً مع المحاور الذي تنتهي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

2/ ثبات الاستبيان:

من خلال الجدول التالي نجد قيم معامل ألفا كرونباخ واستخدامها لقياس ثبات أداة الاستبيان.

الجدول رقم (3.2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحاور
التحليل الإستراتيجي	24	0.893
اتخاذ القرار	22	0.907
الثبات العام للاستبيان	46	0.942

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

يتضح من الجدول أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جداً حيث بلغ 0.942 لإجمالي عبارات الاستبيان (46) وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.70، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.893 كحد أدنى و0.907 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

3/ خصائص العينة :

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (4.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

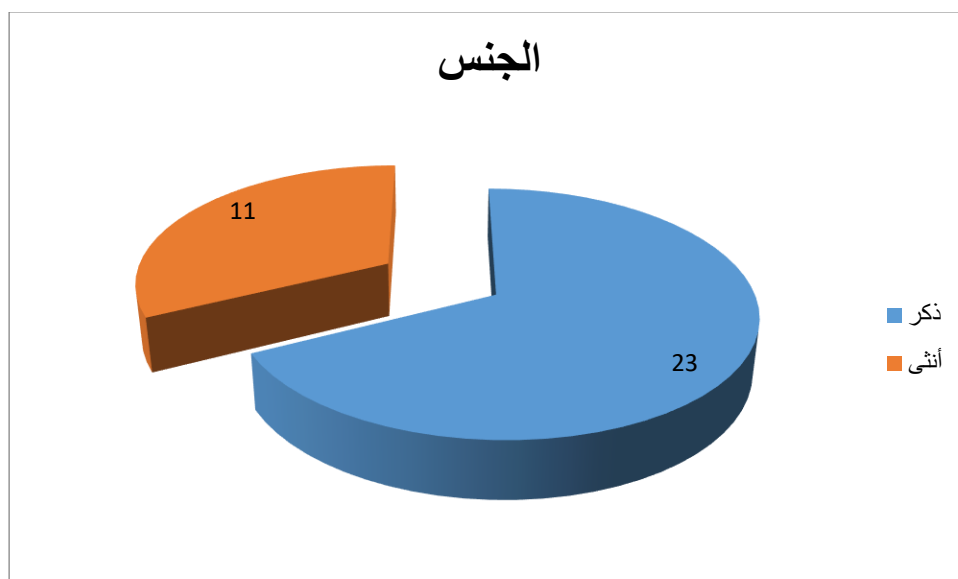
البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
--------	---------	---------	----------------

الجنس	ذكر	23	%67.6
	أنثى	11	%32.4
	المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم (2.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL 2007.

نلاحظ من الجدول و الشكل السابق أن أغلبية أفراد العينة ذكور بنسبة 68%، في حين بلغت نسبة الإناث 32%، وهذا ما يدل على التنوع في أفراد عينة الدراسة من جانب العنصرين معا.

توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (5.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

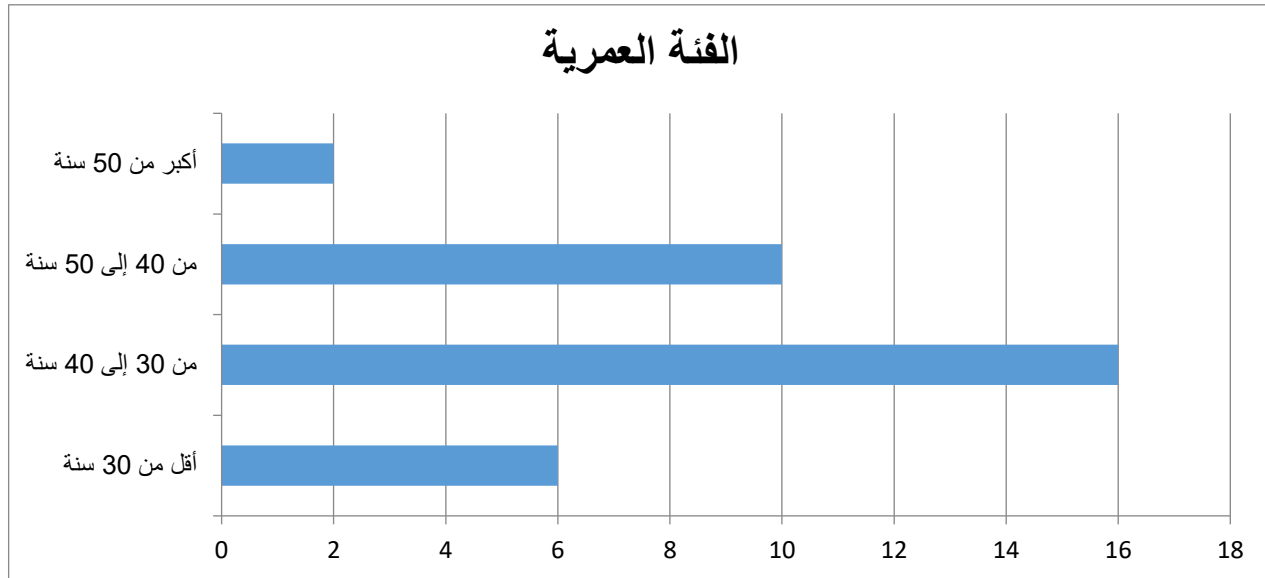
البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
--------	---------	---------	----------------

17.6%	06	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
47.1%	16	من 30 إلى 40 سنة	
29.4%	10	من 40 إلى 50 سنة	
5.9%	02	أكبر من 50 سنة	
100%	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الشكل رقم (3.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات EXCEL 2007

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابق أن أغلب أفراد العينة ينحصر عمرهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 47.1%، يليها الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 29.4%، و الفئة أقل 30 سنة بنسبة 17.6%، وآخرها الفئة الأكبر من 50 سنة بنسبة 5.9% وهو ما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة كهول و هذا إن دل فإنما يدل على خبرة و حنكة فريق العمل المتواجد بها.

توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

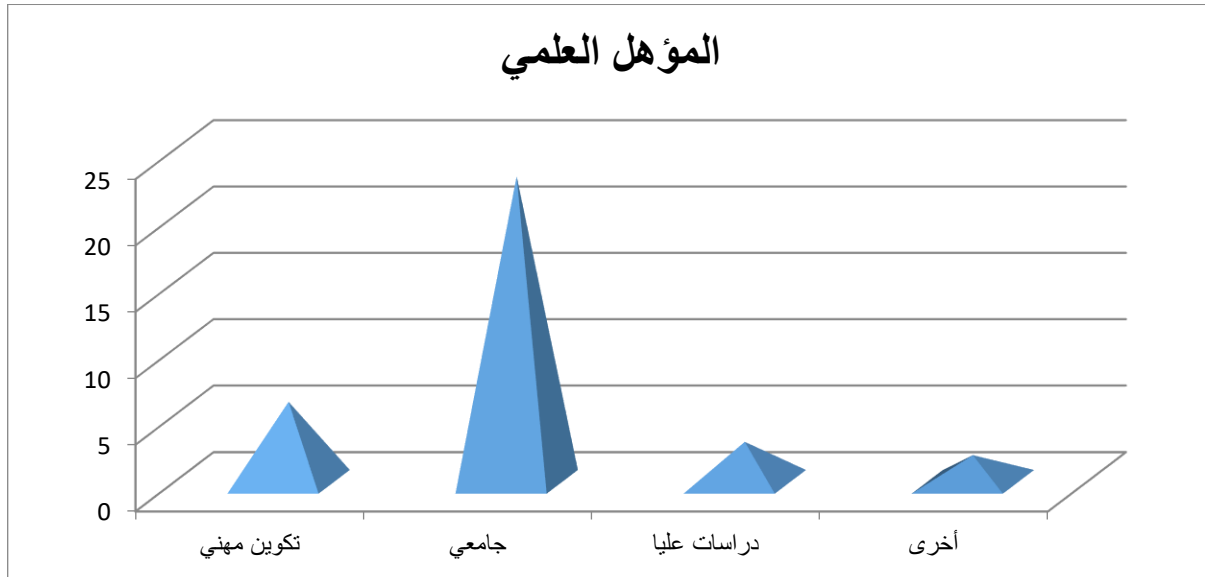
الجدول رقم (6.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	تكوين مهني	06	17.6%
	جامعي	23	67.6%
	دراسات عليا	03	8.8%
	أخرى	02	5.9%
	المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم (4.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL 2007

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابق أن أغلب أفراد العينة جامعيين بنسبة 67.6%، يليها فئة التكوين المهني بنسبة بلغت 17.6%، ثم فئة أصحاب الدراسات العليا بنسبة 8.8%، وتليها فئة أخرى (المتعددي الاختصاص) وهو ما يدل على غالبية الفئة الجامعية و أن المؤسسة تقوم بإعطاء الكفاءات كل حقوقها في التوظيف.

توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

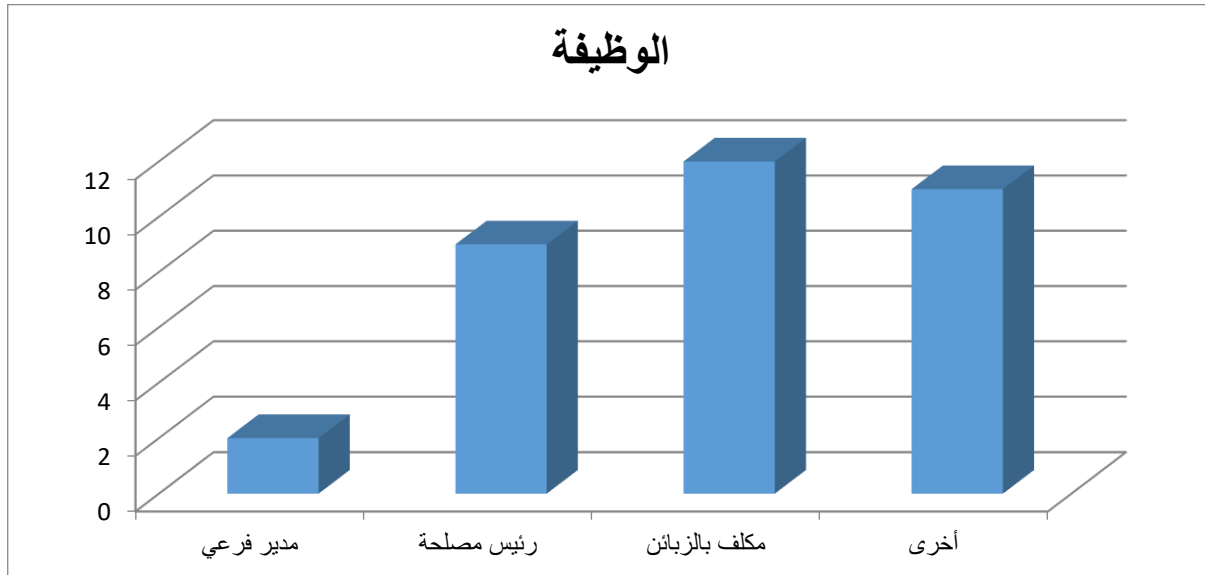
الجدول رقم (7.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	مدير فرعي	02	%5.9
	رئيس مصلحة	09	%26.5
	مكلف بالزبائن	12	%35.3
	أخرى	11	%32.4
	المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الشكل رقم (5.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL 2007.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابق أن أغلب أفراد العينة هم من فئة مكلف بالزبائن بنسبة 35.3% و يتواجدون بأغلبية على مستوى المؤسسة، تليها فئة الناصب الأخرى من أعوان الأمن و عمال النظافة...الخ بنسبة 32.4%، وفئة رؤساء المصالح بنسبة 26.5% ، ومن ثمة فئة المدراء الفرعيين بنسبة 5.9% وذلك جراء إمام المؤسسة التام بأصحاب الخبرات الواسعة حتى تكون قادرة على مجابهة كل التحديات التي قد تنجم عن أي طارئ.

4/ اختبار التوزيع الطبيعي واعتدالية البيانات:

اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

الجدول رقم(8.2): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

Shapiro-wilk			Kolmogorov-Smirnov			//
مستوى الدلالة sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0.491	34	0.971	0.053	34	0.149	التحليل الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

من الجدول السابق يتبين بأن قيمة كولمجروف سمرنوف لمتغير التحليل الإستراتيجي تمثل 0.149 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.053 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0.971 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.491 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، و بالتالي فإن بيانات المتغير المستقل تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

الجدول رقم(9.2): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

Shapiro-wilk	Kolmogorov-Smirnov	
--------------	--------------------	--

مستوى الدلالة sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية statistique	
0.298	34	0.963	0.200	34	0.106	اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

من الجدول السابق يتبين بأن قيمة كولمجروف سمرنوف لمتغير اتخاذ القرار تمثل 0.106 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0.963 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.298 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإن بيانات المتغير المستقل تتبع التوزيع الطبيعي. وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة الميدانية تخضع للتوزيع الطبيعي مما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

5/ تحديد مجال المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح بالأوزان):

الجدول رقم (10.2): تحديد مجال المتوسط الحسابي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المدى: $5 - 1 = 04$

طول الفئة: $4 \div 5 = 0.80$

جدول رقم (11.2) ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	المستوى
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79	منخفض جدا

منخفض	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
متوسط	من 2.60 إلى 3.39	محايد
مرتفع	من 3.40 إلى 4.19	موافق
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

جدول رقم (12.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي بريد الجزائر لولاية إيليزي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تهتم المؤسسة بالكفاءات المتميزة لديها.	3.94	1.254	مرتفع جدا	06
02	تقوم المؤسسة بتطوير وتحسين خدماتها.	3.94	0.781	مرتفع جدا	05
03	تقوم المؤسسة بالبحث عن عدة أساليب جديدة لتقديم خدمة لم تكن موجودة من سابقا.	4.09	0.965	مرتفع جدا	03
04	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا والحاسوب الآلي كثيرا بشكل كبير.	4.50	0.615	مرتفع جدا	01
05	مستويات الاتصال والتعاون بين مختلف الوظائف في المؤسسة جيدة.	4.29	0.970	مرتفع جدا	02
06	تمتلك المؤسسة بطاقة تقييم الموارد البشري.	3.65	1.041	مرتفع جدا	07
07	تمتلك المؤسسة بطاقة تقييم الموارد المادية.	3.76	1.130	مرتفع جدا	10

08	تمتلك المؤسسة بطاقة تقييم الموارد المالية.	3.94	0.694	مرتفع جدا	08
09	يوجد لدى المؤسسة إمكانيات مادية لا يمكن أن يمتلك مثلها المنافسون.	3.24	1.232	مرتفع جدا	09
10	تهتم الإدارة بتجميع العمال ذوي المهارات المهنية التي يتميزون بها.	3.21	1.274	مرتفع جدا	11
	أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية	3.89	0.699	مرتفع جدا	04

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (04) "تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا والحاسوب الآلي كثيرا بشكل كبير." حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.50 وانحراف معياري قدره 0.615 واتجاه "منخفض جدا"، ثم عبارة رقم (01) "تهتم المؤسسة بالكفاءات المتميزة لديها" بمتوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري 1.254 واتجاه "منخفض جدا"، وحلت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (10) "تهتم الإدارة بتجميع العمال ذوي المهارات المهنية التي يتميزون بها" بوسط حسابي قدره 3.21 وانحراف معياري 1.274 واتجاه "منخفض جدا"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم اختلاف حول توفر أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما نلمسه في متوسط البعد، حيث لدى المؤسسة سياسة متذبذبة في توفير الإمكانيات المادية.

جدول رقم (13.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي بريد الجزائر لولاية إليزي (تابع).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
11	تتبع المؤسسة قوانين الجودة، التسعير، المنافسة....	3.00	1.497	مرتفع جدا	06
12	تشكل البنوك (كمنافسين حاليين) تهديدا كبيرا على المؤسسة.	2.79	1.274	مرتفع جدا	08

13	تسعى المؤسسة لتجنب التهديدات في محيطها الخارجي من خلال معرفة استراتيجيات منافسيها.	3.18	0.968	مرتفع جدا	05
14	تسعى المؤسسة جاهدة من تحسين خدماتها المقدمة للمحافظة على زبائنها واكتساب ميزة تنافسية دائمة.	3.82	1.141	مرتفع جدا	02
15	تؤثر التغيرات السياسية على نشاط المؤسسة.	3.59	1.459	مرتفع جدا	03
16	تشكل المتغيرات فرص لتدعيم التحكم المؤسسي وتساهم في استمرارية المنظمة وتجنبها الوقوع في الأزمات المالية.	3.35	0.884	مرتفع جدا	04
17	تؤثر الضرائب على نشاط المؤسسة.	2.35	1.228	مرتفع جدا	09
18	تؤثر أسعار صرف العملات على نشاط المؤسسة.	2.27	1.237	مرتفع جدا	10
19	تتابع وتقيم المؤسسة القدرة الشرائية للزبائن.	2.94	1.237	مرتفع جدا	07
	أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية	4.08	0.600	مرتفع جدا	01

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عبارة المحور " أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية " حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري قدره 0.600 واتجاه " منخفض جدا "، ثم عبارة رقم (13) " تسعى المؤسسة لتجنب التهديدات في محيطها الخارجي من خلال معرفة استراتيجيات منافسيها" بمتوسط حسابي قدره 3.18 وانحراف معياري 0.968 واتجاه "منخفض جدا"، وحلت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (18) "تؤثر أسعار صرف العملات على نشاط المؤسسة بوسط حسابي قدره 2.27 وانحراف معياري 1.237 واتجاه "منخفض جدا"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم فجوة

اختلاف كبيرة على توفر بعد أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك نظرا انخفاض اتجاه البعد كاملا.

جدول رقم (14.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي بريد الجزائر لولاية إليزي (تابع).

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
06	مرتفع جدا	1.015	3.38	تحدد المؤسسة استراتيجياتها المناسبة وفقا لنتائج تحليل الفرص والتهديدات.	20
02	مرتفع جدا	1.019	3.85	تستخدم المؤسسة نقاط قوتها لاستغلال الفرص في الوقت المناسب.	21
04	مرتفع جدا	0.957	3.59	تسعى المؤسسة لتجنب المخاطر في محيطها الخارجي من خلال معرفة موطن ضعفها.	22
05	مرتفع جدا	0.992	3.47	تغطي المؤسسة نقاط ضعفها بإمكانياتها القوية لاستغلال الفرص.	23
01	مرتفع جدا	0.953	4.00	تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير لاقتناص الفرص وتفادي التهديدات التي قد تواجهها مستقبلا.	24
03	مرتفع جدا	0.851	3.66	أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (24) " تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير لاقتناص الفرص وتفادي التهديدات التي قد تواجهها مستقبلا " حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.953 واتجاه " منخفض جدا "، ثم عبارة المحور " أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية " بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري 0.851 واتجاه "منخفض جدا"، وحلت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (20) " تحدد المؤسسة استراتيجياتها المناسبة وفقا لنتائج تحليل الفرص والتهديدات " بوسط حسابي قدره 3.38 وانحراف معياري 1.015 واتجاه "منخفض جدا"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إدراك محدود من ناحية النظرة المستقبلية للمؤسسة محل الدراسة، وذلك نظرا انخفاض اتجاه البعد كاملا.

جدول رقم (15.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي بريد الجزائر لولاية إيزي(تابع).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	الرؤساء لا يقومون بمشاركة موظفي المؤسسة في اتخاذ القرار للقيام بالمهام اللازمة يؤدي لتقليل مستوى أداءهم.	3.88	1.175	مرتفع جدا	13
02	تطبق المؤسسة القرارات الفردية في عملية انجاز المهام المطلوبة للرفع من أداء الموظفين والمؤسسة معا.	3.18	1.403	مرتفع جدا	23
03	تنظم الإدارة ندوات توجيهية حول عملية القيام بمهام وأنشطة الوظائف التي تؤدي لرفع مستوى أداء العاملين.	3.68	1.093	مرتفع جدا	18
04	رئيس المؤسسة يقوم باتخاذ قراره من خلال مشاركته مع الموظفين لتسهيل القيام بالمهام والأنشطة المطلوبة منهم، وتحسين أدائهم.	3.82	1.218	مرتفع جدا	15
05	تستخدم المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات لتحفيز الموظفين ورفع إنتاجيتها.	3.38	1.326	مرتفع جدا	21
06	تحرص المؤسسة عند اتخاذ قراراتها على توفر جميع المعلومات حول الموضوع أو المشكل المطروح.	4.06	1.127	مرتفع جدا	08
07	تسمح المؤسسة لرؤساء وكالاتها بمناقشة القرارات التي تتخذها.	3.76	1.017	مرتفع جدا	16
08	تضطر المؤسسة لاتخاذ قرارات سريعة لحل المشاكل الطارئة.	4.29	0.871	مرتفع جدا	01

09	تستعين المؤسسة بمعلومات بيئتها الخارجية لاتخاذ قراراتها.	3.94	0.919	مرتفع جدا	10
10	تأخذ بعين الاعتبار المؤسسة آراء منافسيها عند القيام بعملية اتخاذ القرارات.	3.42	1.226	مرتفع جدا	20
11	تقوم المؤسسة بجمع معلومات عن مشاكل والصعوبات التي تواجه منافسيها.	3.24	1.156	مرتفع جدا	22
12	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التجارب السابقة لمنافسيها في عملية اتخاذ قراراتها.	3.50	1.135	مرتفع جدا	19
13	تتبع المؤسسة طرق علمية لاتخاذ قراراتها.	4.06	0.983	مرتفع جدا	07
14	تسعى المؤسسة جاهدة لتطبيق طرق جديدة ومبتكرة في اتخاذ القرارات.	4.24	0.855	مرتفع جدا	02
15	تقوم المؤسسة بتشخيص شامل للمشكلة قبل اتخاذ القرار.	4.00	0.921	مرتفع جدا	09
16	تقوم المؤسسة بتجهيز مسبق للقرارات البديلة.	3.71	0.970	مرتفع جدا	17
17	تقييم المؤسسة قراراتها المتخذة بشكل دائم ومستمر.	3.91	0.866	مرتفع جدا	12
18	تقوم المؤسسة باتخاذ القرار بعد دراسة كل الاحتمالات والبدائل الممكنة.	4.12	0.808	مرتفع جدا	04
19	تقوم المؤسسة بالاستعانة بالخبراء المختصين للحصول على معلومات لاتخاذ قراراتها الإستراتيجية.	3.91	0.830	مرتفع جدا	11

20	تأخذ بعين الاعتبار المؤسسة آراء المختصين والأشخاص المعنيين بتنفيذ القرارات.	4.06	0.886	مرتفع جدا	06
21	تضع المؤسسة بعين الاعتبار أهدافها المسطرة لاتخاذ القرارات المناسبة.	4.15	0.702	مرتفع جدا	03
22	تتخذ المؤسسة القرارات التي لها أثر كبير على مستقبلها بعناية ودقة كبيرتين.	4.09	0.793	مرتفع جدا	05
14	اتخاذ القرار	3.84	0.604	مرتفع جدا	14

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (08) " تضطر المؤسسة لاتخاذ قرارات سريعة لحل المشاكل الطارئة " حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.29 وانحراف معياري 0.871 واتجاه " منخفض جدا "، ثم العبارة رقم (07) " تسمح المؤسسة لرؤساء وكالاتها بمناقشة القرارات التي تتخذها " بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري 1.218 واتجاه "منخفض جدا"، وحلت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (02) " تطبق المؤسسة القرارات الفردية في عملية انجاز المهام " بوسط حسابي قدره 3.18 وانحراف معياري 1.403 واتجاه "منخفض جدا"، وهذا إن دل فإنما يدل على أن المبحوثين لديهم نوع من التباين في الإجابة و الذي قد يرجع لعدم استشارتهم جميعا أثناء قيام الإدارة باتخاذ قراراتها ، وذلك نظرا لانخفاض اتجاه البعد عامة.

7/ الانحدار الخطي:

الجدول رقم (16.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد أدوات التحليل الإستراتيجي على اتخاذ القرار

أدوات التحليل الإستراتيجي				اتخاذ القرار
معامل الارتباط	معامل التحديد	F قيمة	مستوى الدلالة	
0.790	0.586	45.368	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.790، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين بعد أدوات التحليل الإستراتيجي و اتخاذ القرار، كما بلغ معامل التحديد 0.586 و هو ما يدل على أن 58.6 % من التغيرات التي تطرأ على أدوات التحليل الإستراتيجي كانت نتيجة لاتخاذ القرار أما النسبة الباقية 41.4% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 45.368 بمستوى دلالة 0.000 حيث أنها أقل من 0.05 مما يؤكد على أن تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي يؤثر على اتخاذ القرار.

الجدول رقم (17.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية على اتخاذ القرار

أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية				اتخاذ القرار
معامل الارتباط	معامل التحديد	F قيمة	مستوى الدلالة	
0.725	0.525	35.384	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.725، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين بعد أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية واتخاذ القرار، كما بلغ معامل التحديد 0.525 و هو ما يدل على أن 52.5 % من التغيرات التي تطرأ على أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية كانت نتيجة لاتخاذ القرار أما النسبة الباقية 47.5% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 35.384 بمستوى دلالة 0.000 حيث أنها أقل من 0.05 مما يؤكد على أن تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية يؤثر على اتخاذ القرار.

الجدول رقم (18.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية على

أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية				اتخاذ القرار
معامل الارتباط	معامل التحديد	F قيمة	مستوى الدلالة	
0.513	0.263	11.428	0.002	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.513، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين بعد أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية واتخاذ القرار، كما بلغ معامل التحديد 0.263 و هو ما

يدل على أن 26.3% من التغيرات التي تطرأ على أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية كانت نتيجة لاتخاذ القرار أما النسبة الباقية 73.7% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 11.428 بمستوى دلالة 0.002 حيث أنها أقل من 0.05 مما يؤكد على أن تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية يؤثر على اتخاذ القرار.

الجدول رقم (19.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية معا على اتخاذ القرار.

أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية معا				اتخاذ القرار
مستوى الدلالة	Fقيمة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	19.025	0.373	0.611	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.725، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين بعد أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية معا وبعد اتخاذ القرار، كما بلغ معامل التحديد 0.373 و هو ما يدل على أن 37.3% من التغيرات التي تطرأ على أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية معا كانت نتيجة لاتخاذ القرار أما النسبة الباقية 62.7% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 19.025 بمستوى دلالة 0.000 حيث أنها أقل من 0.05 مما يؤكد على أن تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية معا تؤثر على اتخاذ القرار.

3.2.2. المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

• الفرضية الرئيسية:

"تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي يؤثر على اتخاذ القرار بمؤسسة بريد الجزائر لولاية إيزي"

بعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل الإستبانة تبين أنه بموجها تم إثبات صحة الفرضية بوجود أثر بين أدوات التحليل الإستراتيجي و اتخاذ القرار حيث أن مستوى المعنوية البالغ 0.000 أقل من مستوى الدلالة وهذا ما يؤكد على وجود الأثر بين المتغيرين .

• الفرضية الأولى:

" أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية تؤثر على اتخاذ القرار بمؤسسة بريد الجزائر لولاية إليزي " بعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل الإستبانة تبين أنه بموجها قد تم إثبات صحة الفرضية بوجود أثر بين أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية و اتخاذ القرار حيث أن مستوى المعنوية البالغ 0.000 أقل من مستوى الدلالة وهذا ما يؤكد على وجود الأثر بين المتغيرين.

• الفرضية الثانية:

أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية تؤثر على اتخاذ القرار بمؤسسة بريد الجزائر لولاية إليزي " بعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل الإستبانة تبين أنه بموجها قد تم إثبات صحة الفرضية بوجود أثر بين أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية و اتخاذ القرار حيث أن مستوى المعنوية البالغ 0.002 أقل من مستوى الدلالة وهذا ما يؤكد على وجود الأثر بين المتغيرين.

• الفرضية الثالثة:

" أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية معا تؤثر على اتخاذ القرار بمؤسسة بريد الجزائر لولاية إليزي " بعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل الإستبانة تبين أنه بموجها قد تم إثبات صحة الفرضية بوجود أثر بين أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية معا و اتخاذ القرار حيث أن مستوى المعنوية البالغ 0.000 أقل من مستوى الدلالة وهذا ما يؤكد على وجود الأثر بين المتغيرين.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم عرض الدراسة التطبيقية ، و توزيع استمارة الإستبيان على أفراد عينة الدراسة

34موظف لمؤسسة بريد الجزائر إيليزي التي تخدم هدف الدراسة الحالية .

بعد عرض و تحليل و تفسير نتائج إجابات أفراد العينة قمنا بإختبار فرضيات الدراسة و توصلنا في الأخير الى أن أدوات التحليل الإستراتيجي تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة .

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراسة هذا الموضوع خلصنا إلى أن للتحليل الاستراتيجي خطوة أساسية في برنامج الإصلاح الاقتصادي، حيث أن التحليل الاستراتيجي يعني محاولة التبصر بمستقبل المؤسسة وتصميم رسالة ووضع أهداف تحدد مسارات المؤسسة مستقبلا، بالإضافة إلى تحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك.

ولكي تطبق المؤسسة عملية التحليل الاستراتيجي يجب أن تكون مستعدة لذلك سواء من حيث توجه المديرين وتوفير الإمكانيات أو وجود التنظيم الملائم والمناخ المشجع، ولابد وأن تشارك كل المستويات الإدارية في المؤسسة في تصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، كل حسب اختصاصه ومسؤوليته حتى يؤدي التحليل الاستراتيجي إلى النتائج المرجوة على المدى الطويل.

و من خلال التريص بمركز بريد الجزائر بايليزي تمكنا تم التوصل إلى الاستنتاج التالي: عملية اتخاذ القرار في المركز تتأثر بشكل كبير بالمستويات الإدارية للمؤسسة، حيث وجدنا أن أغلبية القرارات الإستراتيجية تتخذ على مستوى الإدارة العليا أين يتم وضع السياسات والتوجهات الإستراتيجية العامة للمركز، أما على المستوى التكتيكي فوجدنا أن الإدارة في هذا المستوى هي عبارة عن منفذ للتعليمات والقرارات الصادرة من المديرية العامة، حيث أن القرارات على مستوى المركز مقيدة وبشكل شبه كلي بالخطط والاستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى الطابع العمومي للمؤسسة مما أدى إلى مركزية القرارات وعدم فعالية التحليل الاستراتيجي على مستوى المركز.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. أحمد يوسف كيطان. (2018). أهمية التحليل الاستراتيجي في عملية الادارة الاستراتيجية للدولة.
2. البكوع فيحاء عبد الخالق. (2006). دور التحليل الاستراتيجي لابعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الازمات المالية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
3. ابطاحين غانية. (جوان، 2014). أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة. مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، 02(04)، 31-32.
4. تريبجو علي زيرمان. (1998). استراتيجيات الادارة العليا، ماهية وكيفية تشغيلها. مصر، مصر: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
5. خالد محمد بني حمدان. (2019). الاستراتيجيات والتحليل الاستراتيجي.
6. د. مخفي أمين. (سبتمبر، 2016). أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات. المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، 06، 92-93.
7. د/ مفتاح محمد دياب. (2022). إتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات. المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، 01(02)، 47.
8. د/ مفتاح محمد دياب. (2022). إتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات. المجلة الدولية للدراسات الإنسانية.
9. سعاد شجري معمر، فضيلة زواوي، و محمد قرينلي. (30 جوان، 2021). التحليل الإستراتيجي كأداة لرفع الاداء التنافسي للمؤسسات. مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، 06(01)، ص72، 71.
10. سعاد شجري معمر، فضيلة زواوي، و محمد قرينلي. (جوان 2021). التحليل الاستراتيجي كأداة لرفع الأداء التنافسي للمؤسسات. مجلة التنمية و الإستشراف، 70-71.
11. علي محمود خالد. (2019). لعولمة و إقتصاد المعرفة في ظل النقطه التكنولوجية و الذكاء الإقتصادي. إسكندرية: دار الفكر الجامعي.
12. عمر بن سديرة. (2012-2013). التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء الميزة التنافسية في المؤسسات.
13. ك شرقي. (2016). النظرية الاستراتيجية و أفاق التصور شامل لنظرية المنظمة- المحور الرابع - (مقاربة الموارد والكفاءات). الجزائر: مطبوعة جامعية.
14. محي الدين قطب. (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. عمان. الأردن: دار حامد لنشر والتوزيع.
15. من مؤسسة التربص. (بلا تاريخ).
16. منصف بن خديجة. (2006). البقطة الاستراتيجية في المؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة، عنابة.

17. همشري عمر احمد. (2001). *الادارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات*. عمان مؤسسة الرؤى
العصرية و دار الصفاء.

18. Sabrinah, Adem, Mahdi 2023 A strategic management process the role of
decision making style and organisational performance

19. Emmanuel Ader 1983 Analyse stratégique modern et ses outils

20. AYACHI Fella 2016 Outil d analyse stratégique et financière au service de
la gouvernance des entreprises

الملاحق

ملاحق:

ملحق(1): إستمارة الاستبيان

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، تحت عنوان "أثر أدوات التحليل الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار-دراسة حالة لعينة من موظفي بريد الجزائر لولاية إليزي"، كما أحيطكم علما أن البيانات التي سيتم جمعها من هاته الاستمارة سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، لذلك نرجوا منكم الإجابة بكل موضوعية على الأسئلة الواردة بالتأشير بعلامة (x) في الخانة المناسبة، فضلا وليس أمرا.

شكرا على تعاونكم معنا، لكم منا كل التقدير والاحترام

للطالبات: تومي ملاك الرحمان، جريري أم هاني

تحت إشراف الأستاذين: بولحبال أية

بن حامد عبد الغني

1. الجزء الأول: البيانات الشخصية {ضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة على الأسئلة الموالية}

- الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

- الفئة العمرية

☐

أقل من 30 سنة

☐

من 30 إلى 40 سنة

☐

من 40 إلى 50 سنة

☐

أكبر من 50 سنة

- المؤهل العلمي:

☐

تكوين مهني

☐

جامعي

☐

دراسات عليا

☐

أخرى

أذكرها.....

- الوظيفة:

مدير/مدير فرعي ☐ رئيس مصلحة ☐ مكلف بالزبائن ☐ أخرى ☐

أذكرها.....

- الوظيفة:

مدير فرع ☐ رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐ مكلف بالزبائن ☐

II. الجزء الثاني: بيانات محاور الدراسة {عين درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة للجدول

من 1 (غير موافق بشدة) إلى 5 (موافق بشدة)}

- سلسلة القيمة: تركز هذه الأداة على تشخيص الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم (ثانوية) في المؤسسة، كما توضح الأماكن التي يمكنها أن تخلق الميزة التنافسية لها.

- مقارنة الموارد: تركز هذه الأداة على تشخيص الموارد والكفاءات المميزة في المؤسسة، لتوضيح محفظة الموارد والكفاءات التي تخلق ميزة تنافسية لها.

- تحليل Porter: تركز هذه الأداة على تشخيص تأثير المنافسين المحتملين وقدرة التوريد وتهديدات البدائل وقوة المشترين وتحليل القوى التي تؤثر على المنافسة بين المؤسسات.

- تحليل PESTL: تركز هذه الأداة على تشخيص تأثير العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والقانونية على الشركة.

- تحليل SWOT: تركز هذه الأداة على تشخيص مواطن القوى والضعف للمؤسسة، كما توضح الفرص والتهديدات التي يمكنها أن تواجهها المؤسسة.

المحور الأول: أدوات التحليل الاستراتيجي

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. البعد الأول: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية					
أ. سلسلة القيمة:					
1					تهتم المؤسسة بالكفاءات المتميزة لديها.
2					تقوم المؤسسة بتطوير وتحسين خدماتها.
3					تقوم المؤسسة بالبحث عن عدة أساليب جديدة لتقديم خدمة لم تكن موجودة من سابقا.

4	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا والحاسوب الآلي كثيرا بشكل كبير.				
5	مستويات الاتصال والتعاون بين مختلف الوظائف في المؤسسة جيدة.				
ب. مقارنة الموارد					
6	تمتلك المؤسسة بطاقة تقييم الموارد البشري.				
7	تمتلك المؤسسة بطاقة تقييم الموارد المادية.				
8	تمتلك المؤسسة بطاقة تقييم الموارد المالية.				
9	يوجد لدى المؤسسة إمكانيات مادية لا يمكن أن يمتلك مثلها المنافسون.				
10	تهتم الإدارة بتجميع العمال ذوي المهارات المهنية التي يتميزون بها.				
2. البعد الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية					
أ. تحليل Porter:					
11	تتبع المؤسسة قوانين الجودة، التسعير، المنافسة....				
12	تشكل البنوك (كمنافسين حاليين) تهديدا كبيرا على المؤسسة.				
13	تسعى المؤسسة لتجنب التهديدات في محيطها الخارجي من خلال معرفة استراتيجيات منافسها.				
14	تسعى المؤسسة جاهدة من تحسين خدماتها المقدمة للمحافظة على زبائنها واكتساب ميزة تنافسية دائمة.				
ب. تحليل PESTEL:					
15	تؤثر التغيرات السياسية على نشاط المؤسسة.				
16	تشكل المتغيرات فرص لتدعيم التحكم المؤسسي وتساهم في استمرارية المنظمة وتجنبها الوقوع في الأزمات المالية.				
17	تؤثر الضرائب على نشاط المؤسسة.				
18	تؤثر أسعار صرف العملات على نشاط المؤسسة.				
19	تتابع وتقيم المؤسسة القدرة الشرائية للزبائن.				
3. البعد الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية معا					
ج. تحليل SWOT:					
20	تحدد المؤسسة استراتيجياتها المناسبة وفقا لنتائج تحليل الفرص والتهديدات.				
21	تستخدم المؤسسة نقاط قوتها لاستغلال الفرص في الوقت المناسب.				

					تسعى المؤسسة لتجنب المخاطر في محطتها الخارجي من خلال معرفة موطن ضعفها.	22
					تغطي المؤسسة نقاط ضعفها بإمكانياتها القوية لاستغلال الفرص.	23
					تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير لاقتناص الفرص وتفادي التهديدات التي قد تواجهها مستقبلا.	24

II. المحور الثاني (اتخاذ القرار): عين درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة للجدول من 1 (غير موافق بشدة) إلى 5 (موافق بشدة)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات	
					الرؤساء لا يقومون بمشاركة موظفي المؤسسة في اتخاذ القرار للقيام بالمهام اللازمة يؤدي لتقليل مستوى أداءهم.	01
					تطبق المؤسسة القرارات الفردية في عملية انجاز المهام المطلوبة للرفع من أداء الموظفين والمؤسسة معا.	02
					تنظم الإدارة ندوات توجيهية حول عملية القيام بمهام وأنشطة الوظائف التي تؤدي لرفع مستوى أداء العاملين.	03
					رئيس المؤسسة يقوم باتخاذ قراره من خلال مشاركته مع الموظفين لتسهيل القيام بالمهام والأنشطة المطلوبة منهم، وتحسين أدائهم.	04
					تستخدم المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات لتحفيز الموظفين ورفع إنتاجيتها.	05
					تحرص المؤسسة عند اتخاذ قراراتها على توفر جميع المعلومات حول الموضوع أو المشكل المطروح.	06
					تسمح المؤسسة لرؤساء وكالاتها بمناقشة القرارات التي تتخذها.	07
					تضطر المؤسسة لاتخاذ قرارات سريعة لحل المشاكل الطارئة.	08
					تستعين المؤسسة بمعلومات بيئتها الخارجية لاتخاذ قراراتها.	09
					تأخذ بعين الاعتبار المؤسسة آراء منافسيها عند القيام بعملية اتخاذ القرارات.	10
					تقوم المؤسسة بجمع معلومات عن مشاكل والصعوبات التي تواجه منافسيها.	11

					تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التجارب السابقة لمنافسها في عملية اتخاذ قراراتها.	12
					تتبع المؤسسة طرق علمية لاتخاذ قراراتها.	13
					تسعى المؤسسة جاهدة لتطبيق طرق جديدة ومبتكرة في اتخاذ القرارات.	14
					تقوم المؤسسة بتشخيص شامل للمشكلة قبل اتخاذ القرار.	15
					تقوم المؤسسة بتجهيز مسبق للقرارات البديلة.	16
					تقيم المؤسسة قراراتها المتخذة بشكل دائم ومستمر.	17
					تقوم المؤسسة باتخاذ القرار بعد دراسة كل الاحتمالات والبدائل الممكنة.	18
					تقوم المؤسسة بالاستعانة بالخبراء المختصين للحصول على معلومات لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية.	19
					تأخذ بعين الاعتبار المؤسسة آراء المختصين والأشخاص المعنيين بتنفيذ القرارات.	20
					تضع المؤسسة بعين الاعتبار أهدافها المسطرة لاتخاذ القرارات المناسبة.	21
					تتخذ المؤسسة القرارات التي لها أثر كبير على مستقبلها بعناية ودقة كبيرتين.	22

شكرا على تعاونكم

ملحق (2): Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
942	46

ملحق (3): Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	24

ملحق (4): Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	22

ملحق (5): الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	23	67,6	67,6	67,6
أنثى	11	32,4	32,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

ملحق (6): الفئة العمرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	6	17,6	17,6	17,6
30 من سنة 40 إلى	16	47,1	47,1	64,7
من سنة 40 إلى 50	10	29,4	29,4	94,1
سنة 50 من أكبر	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

ملحق (7): المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تكوين مهني	6	17,6	17,6	17,6
جامعي	23	67,6	67,6	85,3

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
القرار_إتخاذ ر	,106	34	,200*	,963	34	,298

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

دراسات	3	8,8	8,8	94,1
عليا				
أخرى	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

ملحق (8): الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير فرع/مدير ي	2	5,9	5,9	5,9
مصلحة رئيس	9	26,5	26,5	32,4
بالزبائن مكلف	12	35,3	35,3	67,6
أخرى	11	32,4	32,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

ملحق (9): Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الإستراتيجية_التحليل_أدوات تتبعي	,149	34	,053	,971	34	,491

ملحق (10): Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحليل_أدوات الإستراتيجي ^b		Introduire

a. Variable dépendante : القرار_إتخاذ

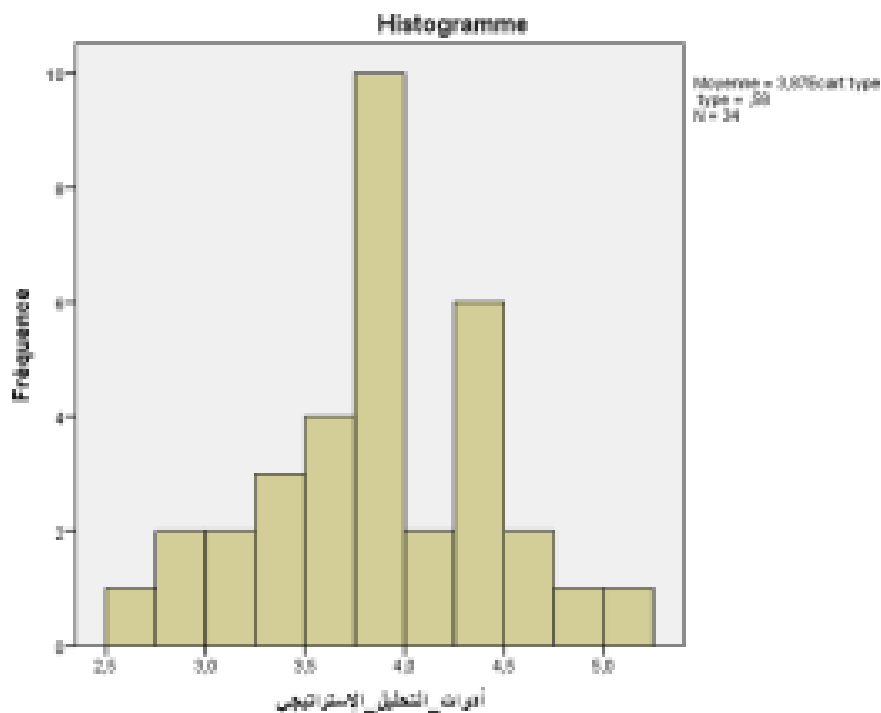
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

ملحق (11): Récapitulatif des modèles

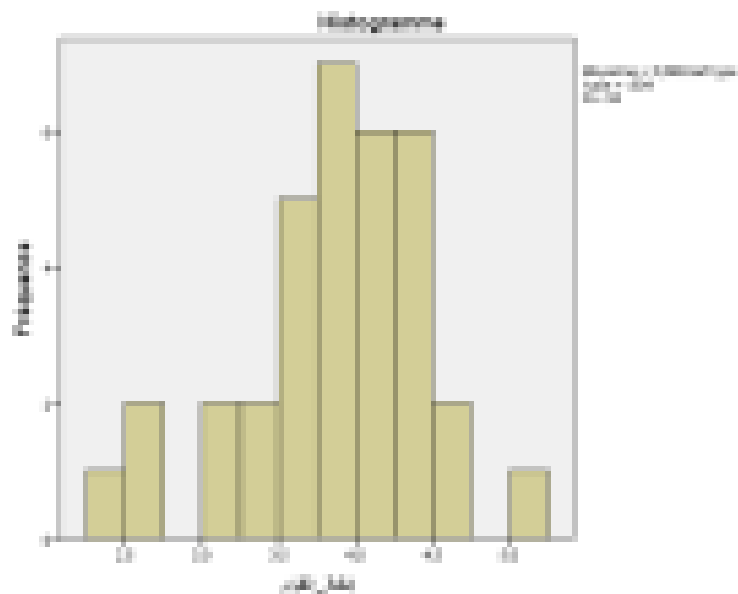
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,766 ^a	,586	,573	,394

a. Prédicteurs : (Constante), الإستراتيجي_التحليل_أدوات

ملحق (12): فوائد التحليل الاستراتيجي



ملحق (13): أشكال العام


ملحق (14): ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,059	1	7,059	45,368	,000 ^b
Résidus	4,979	32	,156		
Total	12,038	33			

a. Variable dépendante : القرار_إتخاذ

b. Prédicteurs : (Constante), الإستراتيجية_التحليل_أدوات

ملحق (15): Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,748	,463		1,615	,116
الإستراتيجية_التحليل_أدوات نتيجي	,797	,118	,766	6,736	,000

a. Variable dépendante : القرار_إتخاذ

ملحق (16): Variables introduites/éliminées ^a:

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البي_الأول_البعد الداخلية_ئة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : القرار_إتخاذ

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

ملحق (17): Récapitulatif des modèles:

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,725 ^a	,525	,510	,423

a. Prédictors : (Constante), الداخلية_البيئة_الأول_البعد

ملحق (18): ANOVA ^a:

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,321	1	6,321	35,384	,000 ^b
Résidus	5,717	32	,179		
Total	12,038	33			

a. Variable dépendante : القرار_إتخاذ

b. Prédictors : (Constante), الداخلية_البيئة_الأول_البعد

ملحق (19): Coefficients ^a:

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,401	,416		3,372	,002
الدا_ البيئية_ الأول_ البعد خلية	,627	,105	,725	5,948	,000

a. Variable dépendante : القرار_إتخاذ

ملحق (20): Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البي_ الثاني_ البعد الخارجية_نة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : القرار_إتخاذ

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

ملحق (21): Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,513 ^a	,263	,240	,526

a. Prédictors : (Constante), الخارجية_ البيئية_ الثاني_ البعد

ملحق (22): ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,168	1	3,168	11,428	,002 ^b
Résidus	8,870	32	,277		
Total	12,038	33			

a. Variable dépendante : القرار_إتخاذ

b. Prédictors : (Constante), الخارجية_ البيئية_ الثاني_ البعد

ملحق (24): Variables introduites/éliminées^a:

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الداخلية_البيئة خارجية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : القرار_إتخاذ

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

ملحق (25): Récapitulatif des modèles:

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,611 ^a	,373	,353	,486

a. Prédictors : (Constante), الداخليةوالخارجية_البيئة

ملحق (23): Coefficients^a:

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,728	,630		2,744	,010
الخاصة_البيئة_الثاني_البعد رجية	,517	,153	,513	3,381	,002

a. Variable dépendante : القرار_إتخاذ

ملحق (26): ANOVA^a:

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,488	1	4,488	19,025	,000 ^b
Résidus	7,550	32	,236		
Total	12,038	33			

a. Variable dépendante : القرار_إتخاذ

b. Prédictors : (Constante), الداخلية و الخارجية_البيئة